نموذج ترخيص

أنا الطالبة فاطمة سميح محمد ابو عليان أمنح الجامعة الأردنيـــة و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو اســتغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونيــة أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات ادارة التغيير.

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميــة والجامعـــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميــع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالبة فاطمة سميح محمد ابو عليان

التوقيــــع: فاطمة

التاريــــخ: ١٧ / ٧ / ٢٠١٤م

برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير

إعداد

فاطمة سميح محمد أبوعليان

المشرف

الدكتور خالد السرحان

قُدّمت هذه الأطروحة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، 2014

قـــرار لجنـــة المناقشـــة

نوقشت هذه الأطروحة: **" برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير ".** وأجيزت بتاريخ ١٠/٧/٢٠١٤م.

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيـــع**
الدكتور خالد علي السرحان	**مشرفاً**	....
أستاذ مشارك– إدارة التربوية/ الجامعة الأردنية		
الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني	**عضواً**	....
أستاذ – التخطيط التربوي/ الجامعة الأردنية		
الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة	**عضواً**	....
أستاذ مشارك– أصول التربية/ الجامعة الأردنية		
الدكتور سعود عيد العنزي	**عضواً**	....
أستاذ مشارك– إدارة تربوية/ جامعة تبوك		

إهـداء

إلى والدتي رحمها الله التي تمنيت أن تشهد هذا الجهدَ........

إلى والدي الحبيب الذي برضا الله ثم رضاه تحقّق هذا الجهدُ المتواضعُ.....

إلى زوجي الغالي اعترافًا بفضلٍ وتقديرًا لصبرٍ تحقّق هذا الجهدُ.......

إلى أولادي الأحباء وزهرات عمري ومستقبلي المشرق حفظهم اللهُ........

حسام........محمد.........خالد........إياس

إلى كل من وقف وصبر معي أقدم ثمرة جهدي........عرفانا بفضلهم

أهدي هذا العملَ

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والتسليم على سيد الخلق والمرسلين وبعد,

فأسجّل وافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور خالد السرحان، الذي رعى هذه الأطروحة وصاحبها بسديد آرائه وصائب توجيهاته. كما أتقدم بعميق شكري وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، كلٍّ من الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني، والدكتورمحمد القضاة، والدكتور سعود العنزي، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وإبداء ملاحظاتهم عليها.

والشكرُ والتقديرُ إلى كلّ من أسهم من أساتذة وزملاء في هذه الدراسة، برأي سديدٍ ونقدٍ مستنيرٍ أو مشورةٍ حكيمةٍ. سائلةً اللهَ للجميع التوفيق والسداد ولله الشكرُ من قبلُ ومن بعدُ.

والحمد لله رب العالمين

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
فهرس المحتويات	ه
قائمة الملحقات	ز
قائمة الجداول	ح
الملخّص باللّغة العربيّة	ي
الفصل الأول: مقدّمة الدّراسة وخلفيّتها	1
مشكلة الدّراسة	7
أهداف الدّراسة	8
أهمية الدّراسة	9
مصطلحات الدّراسة	9
حدود الدّراسة	11
الفصل الثّاني: الإطار النّظري والدّراسات السّابقة	12
الأدب النّظري	13
الدّراسات السّابقة	54
الفصل الثّالث: الطّريقة والإجراءات	72
منهج الدّراسة	73
مجتمع الدّراسة	73
عينة الدّراسة	74
أداة الدّراسة	74
صدق الأداة	75
ثبات الأداة	76
متغيرات الدّراسة	77
إجراءات الدّراسة	78
المعالجات الإحصائيّة	78
الفصل الرّابع: نتائج الدّراسة	79
النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الأول	80
النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّاني	87
النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّالث	94
النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الرابع	100
النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الخامس	106
النّتائج المتعلّقة بالسّؤال السادس	108
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدّراسة	117
مناقشة نتائج السّؤال الأوّل	118
مناقشة نتائج السّؤال الثّاني	123
مناقشة نتائج السّؤال الثّالث	129
مناقشة نتائج السّؤال الرابع	131
مناقشة نتائج السّؤال الخامس	134

مناقشة نتائج السّؤال السادس	135
التّوصيات	136
المراجع	137
المراجع والمصادر العربيّة	138
المراجع الأجنبيّة	146
الملحقات	149
الملخّص باللّغة الانجليزيّة	208

قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصّفحة
1	مجتمع الدّراسة.	150
2	مواقع الجامعات الأردنيّة الإلكترونيّة (الرّسميّة والخاصّة).	151
3	الاستبانة بصورتها الأولية.	152
4	محكمو أداة الدراسة.	154
5	الاستبانة بصورتها النهائية.	158
6	البرنامج التدريبي المقترح بصورته الأولية.	163
7	محكمو البرنامج التدريبي.	176
8	البرنامج التدريبي المقترح بصورته النهائية.	177
9	كتب تسهيل المهمّة.	188

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصّفحة
1	توزّع أفراد مجتمع الدّراسة حسب مستويات طبيعة الجامعة وطبيعة العمل.	74
2	توزّع أفراد عيّنة الدّراسة حسب مستويات طبيعة الجامعة وطبيعة العمل.	74
3	قيم معاملات الثّبات.	76
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	80
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	81
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	83
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لواقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بالطلبة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	84
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال هيكلة التغيير مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	85
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	86
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	87
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال الكفايات الإدارية والفنية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	88
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التقييم مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	89
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	90
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التخطيط مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	91
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	92

16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي.	93
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، واختبار(t-test) تبعًا لمتغير نوع الجامعة.	94
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل.	95
19	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل.	97
20	اختبار شيفية للفروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل.	99
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية ، واختبار(t-test)، تبعا لمتغير نوع الجامعة.	101
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل.	102
23	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل.	103
24	اختبار شيفية للفروق لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل.	105
25	معامل ارتباط بيرسون بين واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون وبين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.	107

برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير

إعداد

فاطمة سميح محمد أبوعليان

المشرف

الدّكتور خالد السرحان

الملخّص

هدفت الدّراسة اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (621) من الإداريّين الأكاديميّين في الجامعات الأردنيّة للعام الدّراسي (2014/2013). واستخدمت الدّراسة منهج البحث المسحي التطويري، واستُخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات اللازمة، ولتحليل بيانات الدّراسة، استُخدِمت المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شفيه للمقارنات البَعدية، واختبار(ت)، ومعامل بيرسون. وأظهرت نتائج الدّراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون كانت متوسطّة، كما أظهرت النتائج أنّ درجة امتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيّر نوع الجامعة في المجالات التالية: مجال اتخاذ القرارات، ومجال التكنولوجيا، ومجال إدارة الموارد البشرية، إذ كان الفرق لصالح الجامعات الرسمية في مجاليّ التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية، بينما كانت لصالح الجامعات الخاصة في مجال اتخاذ القرارات، ولمتغير طبيعة العمل لصالح فئة رئيس جامعة، و فئة مساعد عميد.

وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية، تُعزى لطبيعة العمل ونوع الجامعة، إذ كان الفرق لصالح الجامعات الرسمية في مجاليّ

إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف، والتغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي، بينما كانت لصالح الجامعات الخاصة في مجاليّ التغيير المتعلق بسياسات الجامعة، وهيكلة التغيير، ولمتغير طبيعة العمل، لصالح فئة رئيس جامعة، وفئة مساعد عميد وفئة رئيس قسم. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التغيير والكفايات الإدارية في معظم المجالات. وتوصّلت الدّراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، والتي أوصت باعتماده.

الفصل الأوّل

مقدّمة الدّراسة وخلفيّتها

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأوّل

مقدّمة الدّراسة وخلفيّتها:

يسعى الإنسان أيًّا كان مكانه إلى إيجاد بيئة يتلاءم وإياها، مستفيدا من إنجازات من سبقه، مطورا ذاته لصناعة الحضارة الإنسانية، وفي ظلّ الثورة المعرفية والتقنية وما يشهده العالم من طفرات علمية كبيرة ومتسارعة، لم تعد ثقافة أمة أو حضارتها مقصورة عليها، فما عاد هناك حدود ولا حواجز تحجب حضارة أمة عن غيرها. والحضارة الإنسانية بصورة من الصور تتأثر بالمحيط الذي نشأت فيه، وأهم عنصر من عناصرها هو الإنسان ذاته، فهو المؤثر المهم في حضارةٍ ما، وأهم جانب في هذا الإنسان الجانب الإداري، فمستقبل الحضارة الإنسانية قاطبة يتأثر إلى حد بعيد بإداريي تلك الحضارة، لاسيما أن العصر الحالي هو عصر الإدارة؛ لأن الإدارة هي التي تفسّر أسرار تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات، فهي الأساس لبناء المجتمع المتقدم. ويعد دور الإدارة دورا أساسيًّا، فهي التي تقف وراء كل نجاح يحققه ذلك المجتمع، والإدارة الناجحة تسعى إلى تجنب الفوضى والاضطراب، وتعمل بكل جهد وطاقة للإفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة؛ لتحقيق أهدافها والنهوض بهذا المجتمع.

إنّ قرارات الإداريين لها بالغ الأثر في مستقبل المجتمعات ومسيرتها الحضارية، فهم القادة الحقيقيون للنظام الذي يضبط المجتمعات البشرية، لاسيما وأن العصر الذي نعيشه عصر ثورة المعرفة وثورة التكنولوجيا وثورة الاتصالات، ولا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإداريين الفاعلين، فالقضايا المصيرية مرتبطة بهم، وآراؤهم وقراراتهم ترسم واقع المجتمع، حربا أو سلاما، تضخما أو استقرارا، نجاحا أو ركودا، وغير ذلك من القضايا الهامة(أبو شيخة، 2001).

ولمّا كان أثر الإداريين بالغا إلى هذا الحد، صار الأولى العمل على تنبيههم بدورهم الكبير في بناء المجتمعات الإنسانية وتطويرها، وأنهم هم المسؤولون في نهاية الأمر عن تحديد أهداف مجتمعاتهم وسياساتها المستقبلية، وهذا يعني بشكل خاص التركيز على العناية بهم، والعمل على تطويرهم وإعدادهم في بيئة تُؤمِنُ بثقافة التغيير.

وتتعدد العمليات الإدارية لتشتمل على مجموعة من الوظائف الأساسية، من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة وتوجيه ورقابة وتقييم. ويعد التخطيط أساسا للعمليات الإدارية، وهو عملية

تنظيمية توافقية، بعيدة عن الارتجال والتلقائية، فهو يردم ويجسر الهوة الواقعة بين ما نحن عليه وما نريد أن نكونه(الطويل، 2006، أ).

وحتى يكون التخطيط التربوي سليما معافى، آتيا أكله، لابد أن يكون المسؤولون عن التخطيط من عاملين ومديرين وشركاء مؤمنين بثقافة التغيير، والتغيير المقصود هنا، هو التغيير المنظّم الفاعل في الخطط والأساليب والإستراتيجيات؛ حتى تواكب التغيرات المستمرة في العالم.

وتحتاج المنظمات إلى التغيير لغاية التطوير، والهدف من ذلك إحداث طفرة نوعية في العمليات، وكذلك إعادة التعميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات(عثمان، 2000).

إن التغيير سنة كونية ملازمة للبشر، وعماد استمرار حياتهم وتطورهم، والثابت الوحيد في الحياة هو التغيير ذاته، فالتغيير ضرورة ملحّة في جميع جوانب حياة الإنسان، وقد ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها، فهو ما يميز الحضارة المعاصرة.

والتغيير مسألة أساسية في كل مؤسسة، وفي مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كل أشكال ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطا مباشرا بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل تجاهه، وتخضع لتأثيراتِ عدةِ عواملَ داخليةٍ وخارجيةٍ وبدرجات متفاوتة(عرفة، 2012). كما أن التغيير مطلب في غاية الأهمية، ومهمّة محفوفة بالمخاطر، وبخاصة في الميدان التربوي، فالتغيير في النظم التربوية أو في أيٍّ من مجالاتها يتطلب جهدا منظما ومخططا بدقة، كما يتطلب قيادات تربوية مدربة ومؤثرة؛ لأن التربية تعدّ في مقدمة الوسائل التي تساعد على تطوير المجتمع وبناء الإنسان. إذ وصف داوسون Dawson (2003) التغيير بأنه طرق جديدة في ممارسة الأعمال والتنظيمات.

ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل منحى من مناحي الحياة، وبالنسبة لمنظمات الأعمال فهو فرض قائم يتطلب تضافر الجهود وتكاملها؛ لتهيئة العناصر البشرية المدربة للقيام بالمهام والأدوار المناسبة في الوقت الملائم، منسجمة مع ظروف منظمات الأعمال، ومتغيرات المناخ الخارجي. وتقع مسؤولية التغيير على من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بهذه المهمة، ويتمثل دور الإدارة العليا في قيادة عملية التغيير من خلال

الإيمان به ومن ثم تسويقه، وتطوير معايير خاصة به، وكذلك بناء إستراتيجيات مناسبة لإحداث التغيير المطلوب بما يتفق وأهداف المنظمة(القريوتي، 2000، أ).

ويشير عثمان(2000) إلى أن التغيير يحدث في ثلاث نواح في المؤسسات وهي: تغيير في مجموعة العمل(توظيف موظفين جدد)، تغيير في طرق العمل(استخدام أجهزة الكمبيوتر في تحديث الإدارة)، وتغيير في سير العمل؛ ليزيد من فاعلية وكفاءة المؤسسة. والمقدرة على إدارة التغيير تحتاج إلى معرفة كبيرة ومهارات عديدة كالدوافع والقيادة والتفكير الإبداعي. ويحدث التغيير في ثلاثة مستويات رئيسية هي: شخصية العاملين في المؤسسة، وطبيعة العمل (المهنة)، وعلى مستوى المؤسسة ككل، والتغيير يحدث بسرعات متفاوتة، اعتمادا على أكثرها تحديا وقبولا للتغيير(Moran & Brightman, 2000).

وللتغيير أنماط كثيرة كالتغيير المفاجئ الذي يحدث دونما سابق إنذار أو مقدّمات، في حين أن التغيير المتدرج، يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة، والتغيير المرحلي يتم فيه تجزئة الهدف العام إلى أهداف فرعية أو ثانوية، إذ يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام(الطراونة، 2000). ويرى كل من هارفي وبراون Harvey & Brown (2001) أن هناك مدخلين أساسيين لتطبيق برامج التغيير في المؤسسة تبعا للظروف السائدة فيها، وهما: المدخل المتدرج، والذي يعتمد وبدرجة كبيرة على التغيير المخطط له على المدى الطويل، ويحتاج لتعاون ومشاركة جميع الأفراد في المؤسسة، والمدخل الآخر هو التحولي، والذي يشير إلى التغيير السريع والفوري، وينفذ بطرق مباشرة.

ويمكن تقسيم القوى التي تُحدث التغيير بالنسبة للمجتمعات والمنظمات إلى قوى داخلية وخارجية، فالقوى الداخلية تؤثر مباشرة على الأفراد والجماعات بالمنظمة، مثل القوانين واللوائح والنظم الحكومية، وتؤثر هذه القوى الداخلية على النظم بدرجات متفاوتة، أما القوى الخارجية فهي أقوى تأثيرا على المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالاتها، وأصعبُ في التنبؤ بأبعادها، وتؤثر على المنظمة ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها، وقد تكون هذه القوى الخارجية تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، والتنبؤ بهذه القوى يكون له تأثير كبير وهام على المنظمة(عليوة، 2005 ؛ الصيرفي، 2007).

تناول الكثير من العلماء والباحثين كيفية إحداث التغيير والمراحل والخطوات التي تمر بها عملية التغيير، غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير، وتمثل نماذج

التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير. ومن بين أهم النماذج ما يأتي:

نموذج ليفين (Lewin) الذي يرى في تحليل القوى أن التغيير يمر في ثلاث خطوات، أطلق على الخطوة الأولى (عملية الإذابة) وتعني إضعاف قوى التوازن الحالية، وتهيئة المنظمة لاستقبال عوامل التغيير بزرع بذور التشكك في الحالة الراهنة، أما الخطوة الثانية فقد أسماها (التغيير)، ويؤكد فيها على وجوب تغيير حالة التوازن، وذلك بإضعاف قوى المقاومة، وتقوية القوى الدافعة، واختتم الخطوات بعملية (التجميد) والتي تعني تثبيت عملية التغيير في نقطة التوازن الجديدة بتعزيز النتائج والبدء بإجراء التعديلات(الصيرفي، 2007).

إن إدارة التغيير أمر حتمي لا بد منه سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى المنظمات، والمنظمة المتميزة تبني برامجها بناءً على أن القرن القادم هو قرن المعرفة المكثفة، والسريعة في الوقت نفسه، مؤمنة أن المنظمة التي لا تغير من أدائها ونظمها ستخرج من سباق المنافسة.

وتعد إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية الناجحة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضا، وتزداد الصعوبة إذا واجه القادة والمدراء أفرادا يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون من مترتبات عملية التغيير عليهم، فهناك جوانب انفعالية وأخرى عقلانية للتغيير، والناس يقاومون التغيير لأسباب مختلفة، فعند تنفيذ أي تغيير تحدث هنالك مقاومة له، والواجب أن يتم تعرّف الأسباب المنطقية أو الانفعالية وراءها، ويتم استخدام إستراتيجيات مختلفة للقضاء على هذه الأسباب، فمنها ما يتعلق بمجالات اقتصادية وأخرى اجتماعية، وأسباب تتعلق بالمركز الوظيفي، وأسباب ضمان وحماية، وأسباب ذاتية وأخرى تتعلق باتخاذ الطريق الأقل مقاومة(الطيطي، 2011).

من هنا يمكن القول أنه من الحكمة أن يتحلى قادة التغيير بقدر كبير من الشجاعة والصبر والإرادة والإقناع، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة، والتهيئة الكافية للتغيير من حيث التخطيط السليم لعملية التغيير؛ لتفادي الأضرار مع ضمانٍ أكبرَ لقبول العاملين والأفراد.

وتعد الجامعات من أهم المؤسسات لأي مجتمع في التعامل مع التطورات العالمية، وينظر إليها كونها مؤسسات معنية بالتعليم العالي على أنها بالغة الأهمية والتأثير في عمليات التغيير داخل المجتمعات، فهي تتمتع بدور أساس في صناعة الفكر الإنساني، وتنمية رأس المال البشري الذي تقع على كاهله مهمات مباشرة داخل مؤسسات المجتمع في عملية التنمية

والنهوض الشامل به، غير أن واقع التعليم العالي الممثل بالجامعات وبرامجها يواجه مشكلات عدة، تمتد آثارها السلبية في الحاضر بل تتخطاه إلى المستقبل، وهناك شكوك كثيرة مردّها تساؤلات عدة عن درجة مقدرة الجامعات العربية على الاستمرار في أداء وظيفتها.

إن الجامعات في الوطن العربي الكبير تواجه مشكلات كثيرة، منها ما هو متعلق برسالتها ابتداءً، إلى إدارييها وأكاديمييها انتهاءً، ويُتوِّج تلك المشكلات التمويل القاصر عن القيام بمواجهة متطلبات التعليم، والبحث في عصر لا يكاد يلاحق سرعة التغيرات الاجتماعية والسياسية، وزيادة التطورات والاكتشافات العلمية والتكنولوجية(مدكور، 2000).

ومهما يكن من أمر فإن نجاح أي تغيير، يعتمد أساسا على نوعية السلوك الذي يقرر أفراد المنظمة ممارسته حيال التغيير، والذي يتحدد من خلال دعمهم له أو مقاومتهم له. فإن المؤسسات الجامعية اليوم لا بد لها من متابعة جادة لأحدث المستجدات والتطورات، وللوقوف أمام هذه التحديات التي تواجهها الجامعات بشكل كبير وواضح، لا بد من إيجاد فئة فاعلة من الإداريين الفاعلين؛ ليكونوا قادة وليسوا إداريين حسب؛ فهم أهم عناصر التغيير في المجتمع.

والقادة المناط بهم التغيير لا بد من امتلاكهم درجات عالية من الكفايات الإدارية التي تتميز بالمرونة والتكيف، فهم الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة متعددة الجوانب، لها ارتباط وثيق بالتخطيط والتنفيذ والتقويم، إذ تجعلهم قادرين على حل المشكلات التربوية، كما تمكنهم من المقدرة على اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية .

وقد ذكر كل من جامل(2001)، وأحمد وحافظ(2003) الكفايات اللازمة للقادة الأكاديميين، فصنفاها إلى: الكفايات المعرفية، والوجدانية، والأدائية، وأشارا إلى ضرورة امتلاك القائد التربوي للكفايات الإدارية، التي تمكنه من الإدارة بفاعلية، وهذه الكفايات يجب أن توضع في الحسبان، في كل برامج التدريب التي تقدم للإداريين في أثناء الخدمة، وفي متابعة وتقويم أداء الإداريين في أعمالهم. وهناك كفايات لازمة للقائد التربوي الذي يتبنى عملية التغيير، والمتمثلة بالمقدرة على الابتكار والإحساس بالمشكلات، ووضع الحلول، وعرض الآراء ووجهات النظر، والكفايات الفنية المتمثلة بالمقدرة على القيام بالأعمال التي يتطلبها الإداري، مثل رسم السياسات العامة، وتخطيط العملية التربوية، والكفايات الإنسانية المتمثلة بالمقدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين مجتمع متعاون ومتكامل، والإسهام بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للآخرين.

ولا ريب أن امتلاك القادة التربويين للكفايات لا يتأتّى إلا بالتدريب، فهو الذي يصقل مهاراتهم وينمي قدراتهم، ويزيد إنتاجيتهم، والتدريب نشاط مهم وضروري لإحداث التغيير المؤمّل، في مستوى أداء القيادي بشكل عام، وتكون الحاجة إليه أشدَ في المؤسسات التربوية؛ لكونها مؤسسات تهدف إلى إعداد الإنسان وتربيته كونه العنصر الأهم في التنمية.

ويرجع الطعاني(2002) أهمية التدريب إلى جملة من المزايا التي تتحصل منه، كتزويد المتدرب بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، وتمكنه من اكتشاف خبراته، وتساعد في رفع مستوى المتدرب وكفاءته.

في ضوء ما سبق يظهر جليا أن نجاح التعليم العالي في الجامعات الأردنية، يعتمد بدرجة متناهية على القادة الإداريين الأكاديميين، بما يمتلكونه من كفايات إدارية ومهارات تتناغم ومستجدات العصر ومتطلبات التعليم الجامعي . وحتى تكتمل هذه الدائرة جاءت هذه الدراسة لتقترح برنامجا تدريبيا لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد الإداريون الأكاديميون من الركائز الأساسية في العملية التعليمية، مما يجعل تقدم مؤسساتهم يرتبط ارتباطا وثيقا بالكفايات التي يمتلكونها، وقد لمست الباحثة من خلال تجربتها الشخصية في مراحل دراستها الجامعية تباينا بين كفايات الإداريين الأكاديمين في غير جامعة، إذ أتاحت لها دراستها في المرحلة الجامعية الأولى في الجامعات الخاصة، ودراستها في مرحلتي الماجستير والدكتوراه في الجامعات الحكومية، الاطلاع على كفايات الإداريين في تلك الجامعات، ورأت أنّ هناك تفاوتا في هذه الكفايات، من خلال الاحتياجات التي تتعلق ببرنامجها الذي كانت تَدْرُسُه، فكانت هذه الملاحظة بذرة هذه الدراسة، مما جعل الباحثة تُتابع هذه المسألة بالسؤال المباشر للمعنيين في الدراسة مرّة، وبالبحث والتنقيب مرّة أخرى، كما قامت الباحثة بالاطلاع على دراسات عدّة، كدراسة طويقات(2009)، ودراسة الكيلاني(2009) ودراسات أخرى, تشير إلى وجود حاجة ملحة لرفع كفايات الإداريين الأكاديميين، مما يعني أنّ هناك مشكلة حقيقية تتمثل في نقص هذه الكفايات، التي تؤدي قطعا إلى تراجع العملية التعليمية في الجامعات، مما يدعو إلى ضرورة بناء البرامج التدريبية للإداريين الأكاديميين؛ لتطوير كفاياتهم الإدارية للقيام بالأعمال الموكلة إليهم. والذي زاد الباحثة إصرارا على الكتابة في هذا الموضوع التغييرُ الذي يشهده العالم، فيما يخص أنظمة التعليم وطرائقه في مؤسسات التعليم العالي.

في ضوء ما تقدم توصلت الدراسة إلى أهمية تطوير الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ظل التغيرات العالمية. وعليه ترى الدراسة ضرورة اقتراح برنامج تدريبي يطور من كفايات الإداريين الأكاديميين، وتلبية احتياجاتهم في ظل إدارة التغيير. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون؟

السؤال الثاني: ما واقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لطبيعة العمل ونوع الجامعة كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لطبيعة العمل ونوع الجامعة كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

السؤال الخامس: هل هناك ارتباط دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع إدارة التغيير وواقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديمين في الجامعات الأردنية؟

السؤال السادس: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في ضوء متطلبات إدارة التغيير؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن النقاط التالية:

- واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون.

- درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \geq 0.05$) في واقع إدارة التغيير، ودرجة توافر الكفايات لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تعزى لطبيعة متغيّريّ نوع الجامعة وطبيعة العمل.

- وجود ارتباط بين واقع إدارة التغيير وواقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديمين في الجامعات الأردنية.

- اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في ضوء متطلبات إدارة التغيير في الجامعات الأردنية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعا مرتبطا ارتباطا وثيقا بأصل من أصول التعليم العالي، وهو محور أساس في العملية التعليمية، يتمثل في كفايات الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، ولتحسين مخرجات العملية التعليمية في أعلى مراحلها، جاءت هذه الدراسة لتقدم برنامجا تطويريا يساعد الإداريين الأكاديميين على إنجاز مهماتهم بأتمّ وجه، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.

وعليه فإن أهمية الدراسة الحالية، تنبع من نتائجها التي يؤمل أن تفيد الجهات التالية:

- الجامعات وكافة قطاعات التعليم العالي ومراكز الأبحاث.
- من المؤمّل أن تقدم الدراسة معلومات تساعد في تحسين وتطويرالعمل الإداري، وتتوافر على أساليب عملية تضبط إدارة التغيير، محققة رسالة الجامعات، وملبية طموح وأهداف الإداريين الأكاديميين.
- من المؤمّل أن تُضيف هذه الدراسة رؤية في الفكر الإداري العربي، يراعي خصوصية ثقافة الأمة العربية وواقعها، داعية المفكرين العرب بعدم أخذ النماذج الغربية قوالب جبصية، كونها مسلمات لا تُناقش، بل تدعو إلى دراسة البرنامج المقترح من هذه الدراسة وفق احتياجات كل جامعة.

تعريف مصطلحات الدراسة:

شملت الدراسة عددا من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيميًّا وإجرائيًّا، كما يأتي:

التغيير: عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، إذ تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها، أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضا من أجزائها، وقد يكون سريعا أو تدريجيًّا(عارف، 2001، 128).

أما إجرائيًّا: فيعني قيام مجموعة من القادة الأكاديميين، بعمل خطة مُحْكمة في فترة زمنية محددة، ويتم تنفيذها بدقة.

إدارة التغيير: هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافةٍ (مخطط لها)، في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب العمل وطرقه ووسائله؛ لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها(الجوارنة ووصوص، 2008).

وأضاف(Harper) أن إدارة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة، والدفع بشكل مستمر لتحقيقها وفي أي جهد للتغيير(الطيطي، 2011).

وتعرف إجرائيًّا: بأنها العمل المنظم والمخطط الشامل، الذي يقوم به الإداريون الأكاديميون في الجامعات الأردنية، ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

الكفاية: تستخدم للدلالة على مستوى الانجاز في العمل، والكفاية مزيج من المهارات والسلوكات والمعلومات المتكاملة التي اشتقت لمستويات محددة؛ ولتحقق نتائج مرغوب فيها (جامل، 2001).

وتعرّف إجرائيًّا: امتلاك المعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة.

الكفايات الإدارية: هي جميع المعارف والمهارات والاتجاهات وقدرات الفرد على أداء الوظائف؛ من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها(الطعاني، 2010).

وتعرّف إجرائيًّا: مجموعة من المقدرات المكتسبة التي يمتلكها الإداريون الأكاديميون في الجامعات الأردنية، تساعدهم في ممارسة أعمالهم بكفاية وفاعلية، في المجالات التالية: كفايات التخطيط، واتخاذ القرارات، والكفايات التكنولوجية، والكفايات الإدارية والفنية، وكفايات إدارة الموارد البشرية، وكفايات التقييم، والتي يمكن قياسها باستخدام استبانة الكفايات الإدارية المعتمدة في هذه الدراسة.

البرنامج التدريبي: هو العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة، وصقل مهاراته، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده؛ للتكيف مع المتغيرات في المستقبل (الطعاني، 2002).

ويعرّف إجرائيًّا: مجموعة من الكفايات والمهارات والأنشطة والمعارف والخبرات التي اقترحتها الباحثة؛ لتدريب الإداريين الأكاديميين عليها في الأردن، في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وتتمثل بالبرنامج الذي تم اقتراحه في هذه الدراسة.

حدود الدراسة :

يتحدد تعميم نتائج الدراسة بما يلي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية: (رؤساء الجامعات، ونوابهم ومساعديهم، وعمداء الكليات، ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء أقسام الكليات).
- الحدود الزمانية: وهي الفترة التي قامت الباحثة بتطبيق الدراسة فيها، والمتمثلة في العام الدراسي(2013 / 2014م).
- الحدود المكانية: الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة).

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة

يعرض هذا الفصل الأدب النظري المتصل بإدارة التغيير، والكفايات الإدارية اللازمة للإداريين الأكاديميين في الجامعات، وأهمية البرامج التدريبية لتنميتها، فضلا عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة وما توصلت إليه من نتائج.

أولا: الأدب النظري

يناقش الأدب النظري مفهوم الإدارة وأنواعها، ومفهوم التغيير وإدارته، وأهدافه وأسبابه وخصائصه، إضافة إلى مجالات التغيير وأسباب مقاومته، والعوامل المؤثرة فيه، ومراحل إدارة التغيير، كما يبين الكفايات الإدارية اللازمة للإداريين في الجامعات، ومن ثم أهمية التدريب والبرامج التدريبية في زيادة كفاءة وفاعلية عمل الإداريين في الجامعات.

مفهوم الإدارة:

تطوّرَ الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة, وأسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية, ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسيرا لها, لكونها ظاهرة اجتماعية.

ومع هذا التطور إلا أن الفكر الإداري بقي متميزا بسمات، ميزت كل مرحلة عن غيرها فتعددت المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في غير مدرسة من مدارس الإدارة. فلكل مدرسة نظرياتها وفلسفتها وأسسها، وما زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة؛ لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة، ويتمثل هدف الإدارة في استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، سواء أكانت موارد بشرية أم مادية ضمن مفاهيم الكفاءة والفاعلية(القريوتي، 2006 ؛ المساعدة والزيديين والهرامشة والمناصير، 2013).

لقد حظيت الإدارة باهتمام كبير منذ نشأتها، وقد قدم العلماء تعريفات عدة لها، وهي على كثرتها متباينة، شأنها شأن الكثير من مفاهيم ومصطلحات العلوم الإنسانية، فكل تعريف لها قد تأثر بفكر المدرسة التي نظر لها أصحابها. فقد عرفها البدري(2002) بأنها: عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية؛ لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل

تكلفة وأعلى جودة. وعرفها موسى(2006، 179) "بأنها علم وفن ومهنة لها الأسس والقواعد التي يتم العمل من خلالها، فالعلم يفتح الباب أمام الأفراد لتعرّف أهم مبادئ التخطيط والتنظيم والتوجيه والإرشاد والقيادة واتخاذ القرار والتقويم والمتابعة". وأشار حسان والعجمي(2013) إلى أن الإدارة علم وفن وأخلاق، والإدارة السليمة تقوم على أسس ونظريات علمية، إذ إن العلم وحده لا يكفي، ولا بد من أن تتوافر معه مهارات خاصة، ويكون التعامل من خلال الإدارة بأسلوب فني، والالتزام بالسلوك الأخلاقي الراقي، ويجب أن تطبق الإدارة بمهارة ولا تتجاوز أخلاقيات هذه المهنة، التي لا يقوم بها إلا شخص له مواصفات وخبرات موثوق به ويرتقي المناصب العليا دائما في المنظمات.

لقد برزت مصطلحات ومفاهيم متعددة في السنوات الأخيرة فيما يخص علم الإدارة، من مثل المنظمات المتعلمة، والمنظمات الإبداعية، وإدارة الإبداع، والهندسة التنظيمية، وإدارة الصراع وغيرها من المصطلحات التي توضح وجهة الفكر الإداري، وأنه بدأ ينحو منحى متطورا، وهو ما يفسر سعي الإدارات المختلفة إلى تطبيق الأفكار الجديدة. وتصنف وظائف الإدارة إلى مجموعتين اثنتين كما يلي: وظائف إدارية تتمثل في(التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وهناك وظائف تنفيذية تتمثل في (الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والأفراد، والموارد والآلات) (الصيرفي، 2009، أ ؛ الجيوسي وجاد الله، 2008).

وقد تعددت أنماط الإدارة التربوية، فمنها الإدارة بالأهداف، ومنها الإدارة الإلكترونية، وإدارة الأزمات، وإدارة الموارد البشرية والمادية، وإدارة التغيير، وغيرها من الأنواع، والأخير هو ما ستتناوله الدراسة بوصفه الأكثر تناغما واتصالا مع عنوان الدراسة وغاياتها.

مفهوم التغيير:

تعد قضية التغيير القضية الأولى التي تشغل عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، والعصر عصر المتغيرات، عصر تفجر الأزمات وتحريك الثوابت التي كانت يوما ما لا يسمح بالحديث أو النقاش حول تغييرها، أصبح عالم اليوم عالم تيارات الحرية، عالم التغيير الدائم الذي لا يهدأ ولا تتوقف مسيرته. والتغيير سنة كونية ملازمة للبشر، وأمر حتمي، وحقيقة تتجلى مظاهرها في دورة حياة المخلوقات وبخاصة الإنسان، فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتباره أداة ووسيلة وغاية وهدفا في الوقت ذاته.ويعد التغيير مطلباً في غاية الأهمية ومهمة محفوفة بالمخاطر

وبخاصة في المجال التربوي، فالتغيير في النظم التربوية خاصة، يتطلب جهدا منظما ومخططا له بدقة، كما يتطلب قيادات تربوية مدربة ومؤثرة؛ لأن التربية تعد في مقدمة الوسائل التي تساعد على تطوير المجتمع وبناء الإنسان.

يعني التغيير لغة: كما جاء في لسان العرب: تغيّرَ الشيءُ عن حاله: تحوّلَ. وغيّرهُ: حوّلهُ وبدّلهُ، كأنّه جعله غيرَ ما كان. وفي التنزيل العزيز**{ ذَلِكَ بِأَنَّ اللّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللّهَ سَمِيعٌ عَلِيم }[الأنفال: 53]**، قيل معناها حتى يبدلوا ما أمرهم الله(ابن منظور، 1999، ج5، 40).

يتضح من المعنى اللغوي أن التغيير في معناه العام يعني تبديل الشيء، وجعله مختلفا عما كان عليه، وهو يتضمن الإصلاح. ولقد قام عدد من دارسي التغيير بتقديم العديد من التعريفات المختلفة للتغيير، وقد تفاوتوا في نظرتهم تجاه هذا المفهوم، ومن هذه التعريفات:

تعريف المغربي المشار إليه في الصيرفي(2007، 10) التغيير عبارة عن "توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى، تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة، في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما، تصل المنظمة إلى حالة من التوازن، يطلق عليها الحالة الراهنة". وقد عُرِّفَ التغييرُ بأنه" تغيير موجه مقصود وهادف وواعٍ يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر مقدرة على حل المشكلات"(العميان، 2002، 343). وأشيرَ إلى أن التغيير مؤشر عام للاختلاف بين حالتين(Ford & Ford, 1995). ومن الباحثين من فصّل فيه القولَ فجعله "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة كلها أو بعضا من أجزائها، وقد يكون سريعا أو تدريجيا"(عارف،2001، 128). وَعُدَّ التغييرُ عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية (Recordo, 1995).

أمّا عطيات(2006) فقد عرّف التغيير بأنه، تحوّل من الواقع الحالي إلى واقع منشود، يتم الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، عبر أساليب وطرق تكفل تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى. وأكد الطويل(2006، ب) بأن التعامل مع التغيير ليس سهلا، لأنه يمسّ القيم الإنسانية، ويتأثر بالعلاقة المركبة بين الفرد والنظام والبيئة.

وأشار أبو الشيخ(1999) إلى أن عملية إدخال التغيير أساسية ومهمة كالتغيير نفسه، وكلما كانت هذه العملية مخطط لها وملائمة لميول الأفراد وحاجاتهم، كان بمقدور الأفراد أن يتبنوا التغيير ويدعموه.

تعددت تعريفات التغيير واختلفت باختلاف النظرة لمجال التغيير والأسلوب المتبع لإحداثه، فمنها ما اقتصرت على إدخال التغيير في سلوك الأفراد، ومنها ما جعل إحداث التغيير مقصورا على الوسائل والأساليب المتبعة في المؤسسة، وبعض منها تناول التغيير بشكل أوسع وأكثر شمولا فكان التغيير في النظم الداخلية للمؤسسة. وعلى تعدد التعريفات السابقة وتباينها إلا أنها تكاد تشي بأن التغيير، هو الأمر الهادف والمخطط له، والذي يتم من أجل إحداث تحوّل في واقع يُعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير؛ بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية، وهوَ نشاط بشِريّ واعٍ ومقصودٍ يتميّز بالاستمرارية، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن التغيير لا يكون لمجرد التغيير، ولكن بعد تشخيصٍ وقراءةٍ للوضع القائم وتَبصرِ مؤشرات المستقبل وصولا إلى ما نريد أن نكون عليه.

المجتمع والتغيير الاجتماعي والتنمية:

إن المجتمع الإنساني يعيش حالة من التطور الدائم، الذي ينعكس على نظمه وقيمه ومعاييره، إلا أن إحداث التغيير المنشود في عالم الحاضر يوسم بسمات خاصة، أهمها القصد والشمول في مضمونه، والسرعة في حركته ليواكب من حوله، ويشمل التغيير الاجتماعي: التحول والتطور والتقدم. إنّ معظم الدول النامية تجتاز المراحل سابقة الذكر جميعها لإحداث التغيير الذي يترك الأثر الإيجابي في حياة الأفراد والجماعات، عن طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة الإنتاجية.

والتنمية الشاملة المنتجة تركز على تطبيق الأساليب العلمية، وتطويع العمليات التكنولوجية بما يناسب الظروف السائدة في المجتمع، وهذا من شأنه أن يوجب على المعنيين بذل الجهود للارتقاء بالفرد في المجتمع ومهاراته وسلوكه واتجاهاته، ويتطلب كذلك اكتشاف المقدرات الكافية فيه، وتوجيهها بالعلم وبالتدريب، والسير به قدما نحو طاقات خلاقة.

مفهوم إدارة التغيير:

انطلاقا من الحاجة للتغيير تتأكد الحاجة لإدارة عملية التغيير، تلك التي أصبحت من أبرز متطلبات القيادة في العصر الحديث، وذلك من منطلق الحاجة إلى إدراك ضرورة الإعداد والتخطيط لتغيير المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير.

وتعد إدارة التغيير أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة، وكثر الاهتمام بها، نتيجة ارتباط نجاح المنظمات بمقدرتها على إدارة التغيير. وعلى الرغم من كثرة الكتابات والدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير إلا أن مفهوم إدارة التغيير يعد موضوعا مثيرا للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويعود ذلك لأسباب عدة، منها عدم وجود تعريف محدد لإدارة التغيير متفق عليه عالميا، كما أن الأساتذة والباحثين مختلفون في تصوراتهم وتعريفاتهم، فضلا عن اتساع نطاق استعمال هذا المفهوم، والذي ينطبق على مختلف صور العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بمستوياتها المتعددة، ومع اختلافات الباحثين وتعدد مذاهبهم في تعريف إدارة التغيير، إلا أن متطلبات الدراسة تقتضي الوقوف على مجموعة من تلك التعريفات التي تم تناولها في الأوساط العالمية، ومنها:

عرف عامر(1992) إدارة التغيير بأنها استعداد مسبق يتم من خلاله توفير المهارات الفنية، والسلوكية، والإدراكية، والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وحرص، لتقليل السلبيات لأدنى حد ممكن. وعرفها الطيطي(2011) على أنها الآلة أو الدافع الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور مما يجعل بالإمكان الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، وتعبرعن كيفية استخدام أفضل الوسائل الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير؛ لخدمة الأهداف المنشودة بفترة زمنية محددة، من خلال القادة الإداريين وتوظيفهم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة. ويعرفها عرفة(2012) بأنها مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في أسلوب العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف هو مواكبة التطورات الحديثة المحيطة بالعمل، لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة.

وتعرف إدارة التغيير على أنها: عملية متكاملة تضم الأدوات والتقنيات الحديثة، لتحقيق النتائج المرسومة والمراد تحقيقها، وتتضمن الأدوات التنظيمية التي يمكن استخدامها لمساعدة الأفراد والعاملين في المؤسسة، على تحقيق تحولات ناجحة في شخصية الأفراد، مما يؤدي إلى تبني وتنفيذ عمليات التغيير المرغوبة (Creasey, 2009).

أما حمادات(2007، 105) فعرفها بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية". وأضاف اللوزي(1998) أن إدارة التغيير عملية تبديل أو تعديل أو إضافة مدروسة في بعض أهداف المؤسسة أو قيم واتجاهات الأفراد، أو في الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في العمل، أو في موارد وإمكانيات المؤسسة،

يستجيب لها المديرون بأشكال مختلفة بهدف زيادة فاعلية أداء المؤسسة. وتعد إدارة التغيير عملية تسبب تغيرات مقترحة؛ لإعادة النظر في استخدام التقنيات الحديثة بطريقة متقنة، إذ يمكن أن تتكيف بشكل جزئي أو كلي مع احتياجات وخبرات العمل(Jansson, 2007). وميز الصيرفي(2007) بين التغيير بوصفه ظاهرة، وبين إدارة التغيير بوصفها منهجاً علميًّا تطبيقيًّا له أسس وقواعد وأصول، مبيناً أن الفرق بينهما كالفرق بين ردة الفعل والفعل، ومن ثم الانتقال في المراحل المتقدمة إلى رسم مسارات هذا التغيير وكيفيته واتجاهاته ونوعه وحجمه.

وبعد سرد بعض التعريفات لكل من التغيير وإدارة التغيير، ترى الدراسة أنه إذا تم تتبع المنهج الإداري لعملية التغيير في المؤسسات والمنظمات، يتم إيجاد ذلك في إدارة التغيير، فهي التطبيق العملي للتغيير، وهي عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر الخلل والقصور داخل المؤسسة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، مستخدمة في ذلك شتى الأساليب والموارد من أجل عملية التطوير الشامل، الذي يستند إلى وسائل إنتاج جديدة، توظف فيها التكنولوجيا الحديثة والأفكار الخلاقة حتى تتكيف مع الأحداث السريعة وتواجه التحديات القادمة.

مسوغات التغيير في المجال التربوي

أشار عدد من الباحثين منهم الطيطي(2011)، والطراونة (2000)، و شريف (2004) إلى أن التغيير لابد أن يكون نابعا من مسوغات قوية، تساعد على إحداث التغيير المطلوب، من أهمها:

- المجتمع، سواء أكان التغيير اجتماعيًّا أم تكنولوجيًّا.
- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة، والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها آجلا أو عاجلا.
- الطموح للوصول إلى وضع أفضل للمنظمة وللأفراد كي تحقق طموحات جميع العاملين في المنظمة.
- الأساليب الإدارية الحديثة، والتي زادت من فاعلية الإدارة في أداء عملها وتطويره.
- ثورة المعلومات وما يرافقها من تطبيقات تكنولوجية أحدثت تغييرا في حياة الإنسان.
- التكنولوجيا الإدارية، والتي تعد من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر.
- المجالات السياسية ومتغيراتها، فضلا عن المجالات الاقتصادية ومتغيرات سوق العمل والمنافسة والعلاقات الإقليمية.
- النمو السكاني المتزايد، خاصة في الدول النامية والعربية، والذي يمثل خطرًا كبيًرا على النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ولاسيما على نمو التعليم وتطوره.

وقد تبنّت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن فلسفة التغيير هذه؛ فقد أدى قطاع التعليم العالي في الأردن دورا كبيرا ومميزا في إحداث التنمية الشاملة في مختلف المجالات، وحقق التعليم العالي تقدما ملحوظا من حيث تنوّع البرامج الدراسية وأنماط التعليم والتعلم التي تحكم النوع والكم، وعلى الرغم من محدودية الإمكانات المادية والبشرية في المملكة، إلا أن التعليم العالي يقع ضمن أولويات اهتمامات الدولة؛ لما له من دور في الارتقاء بمستوى حياة المواطن الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية. والذي يعزز ذلك الاهتمام الزيادة في عدد مؤسسات التعليم العالي، والزيادة في أعداد الطلبة المسجلين، وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية، والزيادة في حجم الإنفاق والدعم الحكومي لهذا القطاع التعليمي الهام، إذ بلغ عدد الجامعات الرسمية عشر جامعات، وتسع عشرة جامعة خاصة(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2013).

تسعى المؤسسات التربوية إلى البقاء والنمو والتطور لتواكب المستجدات الحديثة، إذ إن المؤسسة الواعية؛ هي التي تصنع التغيير، ولا تكون خاضعة له، تاركة شؤونها ومصيرها للصدفة والظروف، يملي عليها شروطه وتبعاته(حريم، 2003). إن حاجة أي مؤسسة للتغيير تنشأ إما من أسباب وظروف تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أو نتيجة بعض العوامل والظروف الخارجية :

الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

تكاد تنحصر الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية بالمتغيرات في مجال التكنولوجيا والاكتشافات العلمية، إضافة للمجالات السياسية ومتغيراتها، والمجالات الاقتصادية، ومتغيرات سوق العمل والمنافسة، والعلاقات الإقليمية، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية وما يتصل بها من قيم واتجاهات (القريوتي، 2000، ب). ولا يمكن إغفال أن العولمة لها ارتباط وثيق بالتغيير، فهي من أقوى التحديات التي يواجهها العالم بأكمله، والتي جعلت العلم والمعلوماتية من جهة والتغيير والتجديد من جهة أخرى، قاعدتين أساسيتين لمن أراد أن يعيش داخل القرية الصغيرة المعروفة باسم العالم(القداح ،2010 ؛ حسين، 2005). وهذا يؤكد ضرورة الانفتاح المنضبط على العالم الخارجي , والاستفادة من التطورات والمستجدات التي تفيد المؤسسات التربوية.

الأسباب المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

وكما يكون للبيئة الخارجية أسباب في التغيير، فهناك أيضا أسباب مرتبطة بالبيئة الداخلية، فقد ذكر القريوتي (2000، ب) أن تطور أساليب العمل مع مرور الزمن، والتغيرات في مجال

التشريعات والقوانين والأنظمة تبعا لما يحدث من تطور إداري، لها بالغ الأثر في السعي إلى التغيير، ولم يغفل تطور وعي العاملين وزيادة طموحهم مع مرور الزمن، وتطور نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات بشكل عام، وبخاصّة المؤسسات الخدمية وفي مقدمتها المؤسسة التربوية، من مساهمة في الوعي بضرورة التغيير، كما أشار إلى دور تطور المعرفة عند الأفراد في مجال العلوم السلوكية ونظريات التعلم والسلوك، وفي مجال هندسة القوى البشرية وتزايد إمكانية التحكم في سلوك الإنسان وتعديله، وقد نبّه القادة والإداريون إلى أهمية الاستفادة من هذه المعرفة، وتوظيفها لغايات تطوير العمل وتحسين أداء العاملين. كما عد الإخفاق في تحقيق الأهداف بالدرجة المطلوبة سببا قويا يدعو المؤسسات لإحداث التغيير.

وأضاف عطيات(2006) جملة من الأسباب لها بالغ الأثر في إحداث التغيير، فقد ربط التغيير بالأسباب الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، التي تحتم على الإداريين إعداد الخطط الرئيسة والبديلة، استعدادا لفترات الاضطراب المفاجئة، والتي تتسم بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد، مما يقلل فرصة التغلب عليها أو إيقافها. وذكر أن هناك أسبابا تكنولوجية أو تقنية، توجب على الإداريين اتباع سياسة الانفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة.

لذا يمكن القول أن العالم اليوم يتعرض إلى ثورات هائلة وتحديات كبيرة سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو فكرية، تتضافر جميعا إلى إحداث نقلة نوعية، وتغيير حقيقي يعمل على تطوير المنظمات بشكل عام، والتربوية بشكل خاص، لأن أي تغيير يتم السعي إليه لا بد وأن يبدأ من المؤسسات التربوية الفاعلة وفقا لتشريعات قانونية، وفي إطار من الأخلاق والقيم وتقاليد المجتمع الذي يريد إحداث التغيير المرغوب، حتى يؤتي ثماره بشكل واضح وملموس، دون إحداث إرباك واضطراب.

أهداف إدارة التغيير

تختلف أهداف إدارة التغيير بحسب طبيعة التغيير، ونوعه ومداه، ومكانه وزمانه، والظروف التي قادت إليه، لذا يرى عامر(1992) أن تحديد أهداف إدارة التغيير بشكل واضح هو

من أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح عملية التغيير، ويمكن القول أن نجاحها يرتكز على ما يلي:

- التناسق والتوافق بين المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها، والعمل على الاستجابة للمتطلبات والمتغيرات الجديدة.
- التناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، ثم زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.

- العمل على تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والاتجاهات باستخدام إستراتيجية التشكيك بما هو قائم والانتقال إلى ما هو مقصود.

وأشار الصيرفي(2007) إلى وجود أهداف عديدة يمكن أن يحققها التغيير منها:

1- بناء جو من الثقة بين العاملين في المنظمة والمجموعات القيادية فيها، وتقوية العلاقات والتعاون بينهم.

2- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة، ونقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة.

3- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة، من خلال استخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات .

4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

5- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكل جدي وفعال.

وقد أضاف عرفة(2012) أهدافا أخرى للتغيير منها:

- فتح المجال أمام العاملين في مختلف مجالات العمل للمساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة الصحيحة لمتخذي القرار بصورة مستمرة؛ لتنمية العلاقات بين العاملين وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف التخصصات في المنظمة؛ من أجل إنجاز الأعمال بفاعلية وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

مما سبق يظهر جليًّا أن أهمية إدارة التغيير تقاس من خلال سعيها لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل، ويمكن القول أن الهدف النهائي من إدارة التغيير في أي مؤسسة هو تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وجهد وكلفة أقل.

خصائص إدارة التغيير:

من أهم خصائص إدارة التغيير: أن تكون عملية مخططا لها، ومتابعة بشكل دائم، وأن يكون التغيير شاملا لكل من شخصية الأفراد وخصائصهم بشكل خاص، وتغييرات تشمل المؤسسة ونظامها وطبيعة عملها بشكل عام، مع الأخذ بعين الاعتبار أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة كالتوجه الإستراتيجي، وبرامج تنمية شخصية العاملين فيها وتطويرها(Recklies , 2001).

أما خصائص إدارة التغيير كما ذكرها حمادات(2007)، والجوارنة ووصوص(2008)، وجرادات، والمعاني، وعريقات(2013)، تتلخص فيما يلي:

- الاستهدافية: أي أن إدارة التغيير عملية تفاعل ذكي لا تحدث عشوائيا، إنما في إطار خطة منظمة لتحقيق أهداف مرجوة ومحددة.
- الواقعية: لا بد من ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، بما يتضمن إمكانياتها ومواردها وظروفها؛ حتى يسهل تنفيذ عملية التغيير بيسر وسهولة.
- التوافقية: أي وجود قدر كبير من التوافق بين عملية التغيير وبين تطلعات واحتياجات العناصر، والقوى التي تتضمنها عملية التغيير.
- الفاعلية: بحيث تمتلك إدارة التغيير المقدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.
- المشاركة: فالتفاعل الإيجابي يمثل حاجة ملحّة لإدارة التغيير، ولتحقيق ذلك هناك حاجة للمشاركة الواعية للقوى والأطراف، التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: فالأطر الشرعية القانونية والأخلاقية يجب أن تسيطر على عملية التغيير.
- الإصلاح: بمعنى أن تسعى إدارة التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة العيوب والأخطاء الموجودة في المؤسسة.
- الرشد: فهو صفة ملازمة لكل عمل إداري، وبخاصّة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
- المقدرة على التطوير والابتكار: الأصل أن يقود التغيير المؤسسة إلى الأفضل والأصلح والأجود، ولا يقود إلى التدهور والانحلال، وهذا يتطلب جهدًا كبيرًا ومقدرات تطويرية أفضل مما هو قائم.
- المقدرة على التكيف السريع مع الأحداث: فالأحداث السريعة التي تجتاح الكيان الإداري، تحتاج إلى قوى يقظة تتكيف وتستوعب هذه الأحداث دون الاصطدام معها.

ويمكن وسم إدارة التغيير بالنجاح كما أشار جونسون، من خلال مقدرتها على تحقيق عملية التواصل بشكل فعال بين جميع الأطراف المعنية بالتغيير، وفي حالة لمس التغييرات الإيجابية على جميع الأطراف المتأثرة في عملية التغيير(Jansson, 2007).

أنواع التغيير:

تعددت أنماط التغيير وتنوعت تبعا للموقف أو المجال الذي يحدث فيه التغيير، فقد يكون التغيير على المستوى القومي، أو المستوى الإقليمي نتيجة تطورات وأحداث معينة.

وأشار الطراونة(2000) إلى أن التغيير من الممكن أن يكون تغييرا مفاجئا (الثورة أو الطفرة) ويحدث هذا النوع دونما سابق إنذار أو مقدمات، سواء أكان اجتماعيًّا أم سياسيًّا، أما التغيير التدريجي (التطور) وهو ما يطلق عليه النمو التدريجي المستمر، فيقسم هذا النوع من التغيير إلى قسمين، الأول ويسمى التغيير البطيء، ويصعب على الإنسان العادي ملاحظته، وتحتاج نتائجه لوقت طويل، أما القسم الثاني فهو التغيير المرحلي ويأخذ هذا النوع الطابع التدريجي أو التطويري ويكون في الغالب مرحليًّا.

وقد أشار كل من بويان poyan (1988)، وعبد الكريم(2004) لوجود أنواع متعددة للتغيير منها: التغيير المخطط وغير المخطط. إذ أصبحت مسألة دراسة البحوث في التغيير المخطط في التربية مجال اهتمام لدى الباحثين في السبعينيات، بسبب عدم الرضا عن جهود الإصلاح القائمة، إضافة إلى التغيير المفروض، والتغيير بالمشاركة.

أما زيدان(2011) فأكد على أن **التغيير نوعان رئيسيان هما:**

- التغيير الإستراتيجي: الذي يعنى بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، وهو خطوة للمستقبل.
- التغيير الوظيفي: الذي يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات، التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة.

وأضاف القريوتي (2000، ب) أن هناك تقسيمات للتغيير منها:

التقسيم الأول: حسب جهود التغيير، فهناك تغيير على مستوى المنظمة كلها، أو على مستوى تفاعل المنظمة والعاملين، وتغيير على مستوى العمل الفردي، وتغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

التقسيم الثاني: التغيير التلقائي والذي يحصل عادة بفعل ظروف طبيعية، والتغيير المخطط له مسبقا.

أما التقسيم الثالث: فهو التغيير الشامل أو الجزئي، والتغيير المادي أو المعنوي، وأخيرًا التغيير السريع أو التدريجي.

ويمكن تصنيف أنواع التغيير بشكل آخر فمن أنواعها: التنمية التنظيمية، وهو نهج أكثر تدرجا وتطويرا للتغيير، وهي أنواع تبنى على افتراض أنه من الممكن مواءمة أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعاملين وهذا يتضح من خلال الممارسة العملية، ولكن هذا نادر ما يكون ممكنا. والنوع الآخر إعادة الهيكلة: وهو ما يعرف بتحول المنظمات أو المؤسسات، وهذا هو النوع الأكثر صعوبة؛ لأنه يتحدى جميع العناصر والعمليات أو الهياكل التي تطورت مع مرور الوقت(Recklies, 2001) . مما يعني ضرورة انسجام نوع التغيير مع الهدف المرتبط به.

متطلبات إدارة التغيير:

لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن المهمات الأساسية للإدارة في أي مؤسسة قبل القيام بأي نوع من أنواع التغيير فيها، إيجاد رؤية واضحة وتوجهات إستراتيجية للمستقبل، وقد اهتمت الدول المتقدمة الغربية بشكل كبير بعملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، وكان هذا من أهم أسباب نجاحها، ومن الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار كما أشار إليها الطيطي (2011) وضع صورة واضحة لمستقبل المؤسسة، إذ إنّ من أهم الوظائف التي يقوم بها الإداري في المؤسسة، تحديد رؤية واضحة المعالم، ووضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها للمؤسسة بشكل واضح، أي وضع رؤية وهدف للتغيير الذي يريد وصول المؤسسة إليه.

وذكر الصيرفي(2007) وجود أسس ومتطلبات لا بد من مراعاتها عند القيام بعملية التغيير منها:

- مشاركة العاملين داخل المؤسسة في التغيير، وبالأخص الذين سينفذون التغيير في أقسامهم وسيتأثرون به بشكل مباشر، على أن يتم تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن التغيير ومجاله، وأسبابه، وكيف سيتم، أي مشاركة حقيقية وليست شكلية.
- إعطاء فترة انتقالية للعاملين في المؤسسة لتطبيق التغيير قبل تثبيته بشكل نهائي.
- إدخال التغيير على مراحل مكملة لبعضها البعض، ليتسنى للعاملين فرصة التأقلم مع التغيير، فيكون التغيير المرحلي بذلك مخططًا وليس عشوائيًا.
- أن تقوم المؤسسة بتنفيذ التغيير في الوقت المناسب الذي تحدده ظروف المؤسسة.

- ضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير، والتأكيد على دعمها له وأنّه ضروري للمؤسسة.
- اعتماد فكرة النظم عند إدخال التغيير في المؤسسة، فالنظام عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة معا.

مراحل التغيير

يتم التغيير في المنظمات في إطار يعمل على تجميع مكونات التغيير البشرية والتقنية والبيئية، وتبدأ عملية التغيير بتطوير وعي المنظمة بذاتها وأبعادها ومكوناتها باعتبار أن ذلك الوعي يشكل قاعدة لدافعية المنظمة نحو التحرك والخروج من الحالة القائمة. ولا يمكن إحداث التغيير دفعة واحدة؛ فحتى نضمن نجاحه واستمراريته، وقبوله لدى العاملين والمجتمع، لا بد أن يكون متدرجا.

لقد طور ليفين نموذجا لإحداث التغيير، حظي باهتمام كبير من الباحثين، يساعد كثيرًا على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بشكل سليم. يقترح ليفين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتكون من ثلاث مراحل، ذكرها كل من سكوت وجافل(2002)، والقريوتي(2000، ب)، ولاولير وسيليتو(2010) Lawler & Sillitoe وتتضمن بدورها عدّة نقاط، يمكن إدراجها بما يلي:

1- بدء التغيير بتفكيك عوامل الجمود (إذابة الجليد): وتتضمن هذه المرحلة عدّة خطوات:

- خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير.
- إيجاد ائتلاف قوي يقود للتغيير، ومن المفضل أن توكل هذه المهمة إلى فريق متجانس من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته، والمستعدين للقيام به.

2- إحداث التغيير المطلوب (التغيير): وتتضمن هذه المرحلة القيام بالتغيرات المطلوبة على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقاً من خلال الدراسات والمسوحات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية.

3- مرحلة تثبيت التغيرات(إعادة التجميد): فهذه المرحلة تقوم بحماية ما تم إنجازه والحفاظ عليه.

وتمر عملية إدارة التغيير بعدة مراحل، إذ تبدأ بمرحلة الاكتشاف والتي يتم فيها تحديد وجمع كل المعلومات المطلوبة لتنفيذ خطة شاملة لإدارة التغيير الفعال، وهذا يتضمن تحديد الأهداف و تحديد المواقف الأولية للإداريين والعاملين، وتحديد العمليات ذات الصلة، وتقييم استعداد المؤسسة لتتواءم مع التغييرات المخطط لها. ثم تبدأ مرحلة التطوير، إذ يتم تعيين المنفذين الرئيسيين للتغيير، وتقديم الأدوات والمواد المرجعية اللازمة لتنفيذ أنشطة مبادرة التغيير، ويتم تطوير مناهج التدريب حسب الحاجة. تليها مرحلة التحري، التي تحدد من خلالها التدابير المناسبة لنجاح التغيير

المرغوب وجمع البيانات، وتحليلها، وتقديم تقرير عن ذلك، وتنفيذ ذلك بطرق تشجع العاملين على قبول التغيير وتشجيعه، مع توضيح الوضع القائم وفهمه من ناحية، وما نسعى لتحقيقه من ناحية أخرى (Kent, 2009, & Quinn, et al ,2012).

ونوّه كلالدة(1997) إلى أن التغيير يبدأ من وجود مثيرات تؤثر في بناء المؤسسة، ويأخذ هذا التغيير في إحداث تأثيره من خلال مروره في ست مراحل، وهي على النحو الآتي:

- المرحلة الأولى: الضغط والإثارة، والتي تبدأ من خلال وجود ضغوطات كبيرة على الإدارة في مستوياتها العليا؛ لتحرك ثوابت المؤسسة، وتجعل المسؤولين والعاملين يقبلون التغيير القادم.
- المرحلة الثانية: التدخل وإعادة التوجيه، في هذه المرحلة ونتيجة الضغط الكبير على بناء المؤسسة، تقوم الإدارة العليا بالتعرف على المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، مع محاولة رفع الملامة والقصور عن أنفسهم، فيبدؤون بتوجيه القصور لمجموعات العمل، ويبدأ هنا الصراع بين الطرفين، مما يؤدي أحيانا لتدخل أطراف أخرى من الخارج، وقيام الإدارة بإعادة التوجيه وتفحص التطبيقات الماضية والمشكلات الحالية.
- المرحلة الثالثة: التشخيص والتعرف(التمييز)، من خلال تعرف الإدارة العليا أسباب المشكلة ومحاولة توصيفها وإيجاد حلول لها، تبدأ الحركة نحو الأسفل تدريجيًّا، عبر التنظيم الهرمي لتصل إلى مستويات المؤسسة كافة، ومشاركة جميع المستويات التي تساهم في صناعة القرار لتقبل التغيير.
- المرحلة الرابعة: الاختراع والالتزام، وهنا يتم تطوير حلول فاعلة، والالتزام الكامل بتطبيقها.
- المرحلة الخامسة: التجريب والبحث، وفي هذه المرحلة لا تعد القرارات التي اتخذت نهائية، بل تكون هناك محاولات لإثبات فعالية ومصداقية هذه القرارات، مما يؤدي إلى البحث عن وسائل تدعم تلك القرارات.
- المرحلة السادسة: التعزيز والقبول، يتم تشجيع عملية التغيير ونتائجها وتعزيز القرارات التي اتخذت، ومكافأة العاملين وتشجيعهم على الاستمرار.

ويرى بويان(1988) أن حدوث التغيير يتطلب المرور بمراحل متسلسلة أهمها:

1- متابعة تاريخ البحوث حول التغيير المؤسسي المخطط له من أواخر الستينيات حتى الوقت الحالي، مع تحديد أهم المحاور وتسليط الضوء على الاستنتاجات التي تم الاتفاق عليها وجرى النقاش بشأنها.

2- تفعيل المهام القيادية التي تساند التغيير المخطط، واستخدام المشاركة في عملية التغيير.

3- كيفية تعديل الثقافات المؤسسية.

وتمر إدارة التغيير بعمليات متعددة: فمنها التخطيط من أجل التغيير، وتعد هذه العملية من الأولويات التي يجب الأخذ بها والتركيز عليها؛ ويعود ذلك لأهمية التخطيط في نجاح أي عمل يتم السعي لتحقيقه، ومن ثم البدء بتنفيذ عملية التغيير مع المتابعة المستمرة لجميع الخطوات المتبعة، ويأتي في النهاية تعزيز وتشجيع العاملين على تحقيق النتائج المرغوبة (Creasey, 2009).

وأضاف لاولير وسيلستون (2010) أن إدارة التغيير عملية دورية، ولتحقيق التغيير بفاعلية لا بد من القيام بعدة خطوات في الوقت نفسه وهي: فهم الوضع القائم في المؤسسة، وتطوير خطة لإحداث التغيير، وإقناع أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة بضرورة التغيير، مع ضرورة العمل على تحقيق الاستقرار في النتائج المنشودة.

مجالات إدارة التغيير

إن جميع مجالات النظام الإداري يمكن أن يشملها التغيير وذلك حسب الحاجة والأولوية مع الأخذ بعين الاعتبار أن إحداث التغيير في أي مجال يمكن أن يؤثر على المجالات الأخرى. ويرى الجوارنة ووصوص(2008)، وجرادات و آخرون(2013) أن مجالات إدارة التغيير يمكن أن تتناول أي مجال من ميادين الحياة العملية أو الخاصة والتي تشتمل على:

المبادئ والقيم، والسلوك والتعامل مع الآخرين، وأساليب القيادة والإدارة، والوظيفة والعمل، والقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات، والمهارات والمقدرات، والميول والرغبات والهوايات، والإمكانات المادية والمعنوية، والمسؤوليات والصلاحيات، والأهداف الإستراتيجية، وتقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي، والثقافة المؤسسية، وعليه يمكن القول أن التغيير يشمل الموارد البشرية، والموارد المادية أيضا، ومع ذلك فإن التغيير يركز على المتغير الأول المتمثل بالموارد البشرية، الذي بدوره يؤثر في الموارد المادية.

إستراتيجيات التغيير:

إن عملية التغيير ليست بالأمر السهل الذي يكون نتاج عشوائية حدثت، بل هو عملية مدروسة ومخطط لها بشكل دقيق، وحتى تحقق أهدافها وتلبي رغباتها التي تسعى لتحقيقها، لابد من وضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف التغيير. وكما أن التغيير يحتاج إلى السير في مراحل لإحداثه وتثبيته، فإنه يحتاج إلى اتباع إستراتيجية تتبناها الإدارة لإدخال التغيير.

ومن إستراتيجيات إدارة التغيير كما وضحها جونسون(2007) ما يلي:

- التجريبية– العقلانية: يستند التغيير هنا على إيصال المعلومات التي يقترحها الأفراد المشاركون والمتأثرون في عملية التغيير والأخذ بها، والحوافز التي يرغبون في الحصول عليها.
- المعيارية– التثقيفية: يستند التغيير في هذا النوع إلى إعادة تعريف القواعد والقيم القائمة وتفسيرها، وتطوير قواعد والتزامات جديدة.
- السلطة القسرية: يستند التغيير على ممارسة السلطة وفرض العقوبات.
- البيئية التكيفية: يرتكز التغيير هنا على بناء منظمة جديدة.

وقد أشار الطراونة(2000)، وعليوة(2005) إلى أن عملية إدخال التغيير في المؤسسات أمر بالغ الأهمية، وكلما كانت هذه العملية مدروسة ومناسبة لحاجات الأفراد وتطلعاتهم ومتوافقة مع أهدافهم الخاصة، كان بمقدور الأفراد أن يتقبلوا التغيير ويشجعوا على تطبيقه، وهناك عدد من الإستراتيجيات لإدخال التغيير منها ما يلي:

- المنحى الذي يرتكز على القوة القهرية: ويكون ذلك باستخدام أسلوب فرض العقوبات على غير الممتثلين للأنظمة والقوانين، وفي الوقت نفسه منح المكافآت للمتبنين والملتزمين بهذه القوانين والأنظمة الجديدة. ومن أبرز مساوئ هذه الإستراتيجية أن استخدام القوة والسلطة يؤدي إلى استخدام القوة المضادة مما يسبب صراعا وعداء نحو التجديد والتغيير.
- المنحى العقلاني/التجريبي: وهنا يتسم الأفراد بالعقلانيين، فهم يتغيرون استجابة لمعلومات موثوقة تخص مصلحتهم الشخصية، ويتم ذلك من خلال اتصال فعال حول التجديد وفوائده مقرونا بعروض تطبيقية للأساليب الجديدة وتوفير الموارد الضرورية، إلّا أن ردود الفعل تتباين عند الأشخاص العقلانيين أيضا، ولا يمكن لمخططي التجديد التنبؤ بها، فهناك قيم وعقلانيات متنافسة تؤدي إلى صراعات في المصالح.
- منحى إعادة التربية المعيارية أو إعادة التأهيل والمعيارية: وهنا يتغير الأفراد عندما تعمد جماعات الضغط الاجتماعية تنظيم قيمهم ومعتقداتهم وسلوكهم لتتجه نحو دعم التجديد، وهنا يبرز دور التدريب، ويكون ذلك بتحديد مجموعات رسمية وغير رسمية بارزة، ومساعدتها على استكشاف مضامين التجديد بالنسبة لهم، بأن يتفحصوا اتجاهات المعادلة ويغيروها من خلال النقاش والتدريب الجماعيين ويكونوا جمهور الدعم الحرج للتغيير. ولإنجاح عملية التغيير لا بد من امتلاك أدوات لإدارة التغيير منها ما يلي: أنموذج محدد يتبع لتنفيذ عملية التغيير، ذو خطوات واضحة ومحددة، وتحديد آليات

واستراتيجيات معينة للتدريب على قبول التغيير، مع الحرص على الاستعداد التام لقبول فكرة مقاومة بعض الأفراد لعملية التغيير، أو ما يعرف بمقاومة التغيير، والتعامل مع هؤلاء المقاومين بحكمة، من خلال إدارة ناجحة قادرة على الإقناع (Creasey, 2009).

مفهوم مقاومة التغيير:

تعد إدارة التغيير من أكثر المهام الإدارية صعوبة، وفي الوقت ذاته إبداعًا، فالحكم عليها لا يتوقف على الممارسة الصحيحة الملتزمة فقط، ولكن من خلال التخطيط الناجح، واختيار الفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والشخص المناسب في مكانه المناسب، وتشتد صعوبة المهام الإدارية؛ عندما يواجه الإداريون أفرادا يفضلون ما اعتادوا عليه، ويتخوفون من التغيير؛ لأنهم يجدون التغيير يمثل تهديدا لجهودهم التي قدموها فترات طويلة من الزمن، أو لأنه يهدد مصالحهم الخاصة، لهذا غالبا ما يكون رد الفعل الطبيعي على التغيير مقاومته وبقوة، وعرقلة مسيرته لإفشاله.

ويعرف عبوي(2006) مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وعرفتها الدهان(1992) بأنها ردود فعل سلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم. أما الأعرجي(1995) فعرفها أنها امتناع بعض الأفراد عن تنفيذ التغيير والمحافظة على الوضع السائد، وقد تعني ما هو أكثر من الامتناع والرفض، كأن يقوم العاملون بنشاط مناهض وعمليات مناقضة نافية لعمليات التغيير، لذا فإن الآثار الناتجة عن مقاومة التغيير من شأنها أن تحد من النتائج المرجوة أو تنفيها كلية.

وترى الباحثة أن مقاومة التغيير ما هي إلا ردود أفعال رافضة للتغيير, يصدرها بعض الأفراد في المؤسسة نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والأفراد.

أسباب مقاومة التغيير:

إن من الضروري معرفة وتفهم أسباب مقاومة التغيير واستيعابها؛ حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها والقضاء على أسبابها، وهنا يأتي دور الإدارة في القيام بعمليات توجيه وتوعية للمقاومين لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لن يكون إلا إذا تم التمكن من إقناعهم بضرورة التغيير وأهميته لخدمة المؤسسة بشكل عام، وللأفراد

بشكل خاص، فيجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه، لأن عدم فهم الدوافع والغايات، وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها يوجد روح المقاومة له.

وذكر كل من السعود والشوابكة(2012)، وعرفة(2012)، والجوارنة ووصوص(2008) الأسباب التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير, ومنها:

- أن التغيير في رأي بعض الأفراد ليس حالة طبيعية، وأن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.

- أن الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.

- أن الوقت قد يكون غير مناسب للتغيير، لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.

- أن التغيير لبعض الأفراد، قد يكون قفزة نحو المجهول، لذلك يتوجسون منه خوفا.

- أن بعض الأفراد والجماعات، يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف غيرهم.

- تكوُّن شعور لدى أفراد المؤسسة، بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن لديهم ضعفا في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.

وأضاف حسين(2005) وجرادات وآخرون(2013) أن لمقاومة التغيير أسبابا عدة منها:

- يرى بعضهم أن التغيير لا فائدة ترجى منه، وأنه نوع من العبثية والاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف.

- أن نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد، إذ لا يعلمون كيفية التغيير وإلى ماذا يهدف؟.

- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.

- أن التغيير بالنسبة لبعضهم جيد في مظهره، ولكنهم يخشون أن يأتي بنتائج غير متوقعة وسيئة.

- أن بعض الأشخاص لا يعترفون بالوعود ولا يصدقونها، ويريدون الحصول على نتائج فورية، وبالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك هم لا يثقون به.

- أن بعض أفراد المؤسسات يتبنون موقفا سلبيا من التغيير، لذلك يرى أعضاؤها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير.

- أن بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة، في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون بعض الامتيازات الحالية.

- أن هناك أشخاصا آخرين يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها, أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم.

- أن بعض الأفراد يرفضون التغيير لأنه ليس نابعا منهم أو قادما بمبادرة خاصة منهم؛ لذا لا يشعرون بالرضا والارتياح (التغيير السلطوي).

وأضاف داوسون (2003) أن من أهم أسباب مقاومة التغيير عند العاملين في أي مؤسسة: عدم وضوح السبب الحقيقي وراء التغيير، وخوفهم من عدم المقدرة على التعايش مع الوضع الجديد المرافق للتغيير، فضلا عن أن التغيير سيؤثر سلبا على العلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة، وأن هناك حلولا أخرى قد تكون أكثر فعالية من الحلول المقترحة للتغيير.

من خلال ما تقدّم ترى الباحثة أنّ مُقاومة الأفراد للتغيير أمرٌ طبيعي ومشروع؛ وذلك لأن عواقبه غير مأمونة، فالتغيير يُسّبب حالات من التوتر والقلق النفسِيّ والخوْف منَ المُستقبل رغم ما يحمله مِنْ آمال ومنافع للمؤسّسة، فتعوّدُ المُوَظفين على تنفيذ الأعمال بشكل نمطي، يجعلهم يُؤمنون أكثر بالمقدرة على أداء الأعمال بكفاءة، إلا أن مقاومة التغيير ليس بالأمر الذي يمكن تجنبه، ولا بد من أخذه بعين الاعتبار، وأفضل طريقة للتغلب على مقاومة التغيير, جعل الأفراد أنفسهم مقرّين بوجود هذه المقاومة داخلهم، ويبقى الدور البارز والأساس للإدارة، في إدراكها أسباب هذه المقاومة ودوافعها، محاولة انتقاء أسْلوب رشيد في التعامل معها بما يحقق الفائدة والمصلحة لكلا الطرفين.

دور قائد التغيير في التغلب على مقاومة التغيير داخل المؤسسة:

إن القائد الناجح هو الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين، واتجاهاتهم؛ وإقناعهم بضرورة التغيير وأهميته لتحقيق أهداف المؤسسة، والتعامل مع من يقاومون التغيير بأساليب وطرق ذكية وفعالة.

وقد أشار عثمان(2000)، والطراونة(2000)، والصيرفي(2009، أ)، وموران، وبرايتمان (Moran & Brightman, 2000) إلى وجود أساليب ووسائل يمكن لقائد التغيير استخدامها للتخفيف من شدة مقاومة التغيير، مع ضرورة الانتباه إلى أنه لا يمكن اعتماد أسلوب واحد للتغلب على هذه المقاومة؛ لأن التغيير نفسه عملية معقدة، لذا يمكن استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- توضيح الرؤية والهدف من عملية التغيير واطلاع المستهدفين عليها؛ ليتمكنوا من استشراف الفوائد المرجوة منها، ويتفهموا سبب حاجتهم إلى التغيير.

- مشاركة العاملين داخل المؤسسة في التخطيط للتغيير وتنفيذه؛ لمنحهم الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساسا، فيزداد مقدار التزامهم بالعمل والتغيير، والانتماء والتوحد مع المؤسسة.
- تقديم الحوافز من أجل التغيير، فلكي تضمن المؤسسة نجاح عملية التغيير، يجب أن تقدم حوافز للأفراد الذين يعملون في المستويات الدنيا، أي أن فوائد التغيير لا تعود على المخططين للتغيير فقط، بل على المنفذين أيضا، فإذا توسع الهدف ليضم احتياجات ورغبات المرؤوسين، لا بد أن يتضمن التغيير الحوافز الإيجابية لهم.
- استخدام الاتصال الفعال من القمة إلى القاعدة، فإن منع انتشار المعلومات المتعلقة بالتغيير يزيد من مقدار القلق وبالتالي تزيد من مقاومة التغيير.
- تغيير ما هو مألوف، وذلك عن طريق تنمية الفكر الإبداعي.
- العمل من خلال القادة غير الرسميين، ويتم هذا عن طريق إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير، وبالتالي سوف يكون التزامهم تجاه التغيير أفضل ومقدرتهم على إقناع الآخرين أكبر.
- استخدام الدوافع الطبيعية مع الأفراد، مثل دافع الإنجاز والتفوق والانتماء.
- تطبيق التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار، وليس بالقوة والشدة.

إن الإداري الناجح هو الذي يعمل على إيجاد وكلاء للتغيير داخل المؤسسة، يشاركون في تحقيق عملية التغيير، والأخذ بتوجيهاتهم والاستماع لوجهات نظرهم الخاصة عن التغيير، بل والاستفادة من خبراتهم الشخصية لتحقيق الأهداف المرغوبة، إذ إن عملية التغيير قد تواجه نتائج عكسية إذا فشل المسؤولون عن عملية التغيير في استيعاب هؤلاء الأفراد في المؤسسة (المقاومون)، وهذا من شأنه قد يحدث فجوة كبيرة بين هؤلاء المقاومين ومتبنّي التغيير، ويعرقل التغيير المنشود(Fullan, 1998).

يتميز العصر الحالي بالتقلّب والتغيير المُتسارع، الذي أصبح شِعار التغيير فيه عقيدة و ممارسة و قيما، الذي تزلزلت فيه أسُس الثوابت، وبدأ هذا الشعار يترسّخ في بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة شيئا فشيئا. ولقد ساهمت عوامل عديدة بدفع موجة التغيير في المنظمات لأعلى درجة، كالتطوّر التكنولوجي الهائل الذي شهدته المؤسسات في السّنوات الأخيرة بشكل عام، إذ كشف هذا التطور عن ضعْف في إدارة الموارد المادية و البشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجته بطرق فعّالة، وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الصّراع، وإيجاد مديرين ينعتون بقادة التغيير, وهم العناصر التي

تهتم بتوليد أفكار التغيير و تطبيقها عمليا لمواكبة إحداث هذا التغيير. وعليه لابد من وجود إداريين يمتلكون الخصائص والمهارات التي تمكنهم من القيام بالمهام المناطة بكفاءة.

إن الجامعات هي طليعة التغيير نحو الأفضل؛ لأن التعليم ولاسيما التعليم الجامعي يعد أهم وسائل التطور والتغيير والتحديث في المجتمعات كافة. وقد أشار الهادي(2013) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تخطط وتدرس الحاجة إلى التغيير من أجل الوصول إلى عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تتمثل في: زيادة مقدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية، وذلك من خلال الوصول إلى المنافسة والتميز، والارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والجودة. وفي هذا الصدد يقوم التّعليم العالي بإعداد القوى البشريّة التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات في المجتمع، وتقوم مؤسّسات التّعليم العالي بمهام عديدة تتمثّل في التّعليم والبحث العلميّ وخدمة المجتمع في شتّى المجالات، وحتى تؤدّي مؤسّسات التّعليم العالي المهام المناطة بها بكفاءةٍ عاليةٍ، فإنه يُفترض أن تتوافر لها الموارد والإمكانات الماديّة والبشريّة اللازمة للقيام بهذه المهام (البخيت، 2009؛ البطيخي، 2009).

إنّ التّعليم العالي في الأردن يمتلك منظومة من الموارد البشريّة، ذات جودة تنافسيّة عالية قادرة على تزويد المجتمع بخبراتٍ تعليميّةٍ مستمرّةٍ، ذات صلة وثيقة بحاجاته الرّاهنة والمستقبليّة، بما يلبّي متطلّبات التّنمية الاقتصاديّة المستدامة، وتحفيزها عن طريق إعداد أفراد متعلّمين وقوى عمل ماهرة، ورسالة التّعليم في الأردن لها رؤى تقوم على تطوير نظام تربويّ عِماده التّميّز، يعتمد على موارده البشريّة استنادا إلى معايير عالميّة وقيم اجتماعيـّة، وروح تنافسيّة عالية، مما يُسهم في تقدّم الأردن فـي خِضمّ الاقتصاد المعرفيّ العالميّ.

وهذا يقود إلى الاعتقاد بأن مهمة الجامعات لا تقف عند تقديم التغيير، بناء على الضغوط التي تواجهها من المجتمع الخارجي، بل يجب أن تجعل من الكيان الجامعي نواة للتغيير، بما يضمه من إداريين وأكاديميين مؤهلين لعمليات التغيير المأمولة، هذا كله يؤكد دور الإداريين في المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي في الجامعات، والتي تعد منطلقا للتغيير في مجتمعاتهم والارتقاء بها نحو الأفضل حتى مرحلة النضج الكافي لاستيعاب التغيير.

ويبين الكيلاني(2009, 158) أن الإشكالية النابعة عن العجز في إيجاد رأسمال معرفي يوجه الحركة الإدارية إلى الاتجاه السليم في معظم الجامعات العربية؛ ارتباطها المباشر بإدارة

المعرفة من جهة وبالجوانب التقانية والأبعاد الاجتماعية من جهة أخرى، هذه الإشكالية أدت إلى صعوبة تطوير" مجتمع معرفة " جامعي يمكنه إنتاج المعرفة وتوظيفها ضمن إجراءات إدارية تتعلق بالاتصال والتنظيم والقدرة على المفاضلة والاختيار لاتخاذ قرارات رشيدة تعين على التحسين والتطور، وإن زخم هذه المتغيرات وتعقيدها، وظهور الحاجة إلى ربطها بجهاز إداري محكم هو المؤشر الأساسي إلى ضرورة تقييم الإدارات في الجامعات.

وعليه، يمكن القول بأن المهمّة التي تواجه الإداري الأكاديمي مهمّة صعبة، لكن مع التصميم والحزم ووجود المهارات اللازمة لإحداث التغيير يصبح ذلك ممكنا. لذا يحرص قادة التغيير على صياغة رؤية مشتركة للمؤسسة، لتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزها لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية بصفتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقا من اعتبار التعليم قضية مجتمعية مشتركة(الوسمي، 2006).

وبنظرة نقدية لنظام التعليم العالي في الأردن، ومحاولة لتشخيص بعض المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي، تم التوصل إلى أنها تتمحور حول اختيار القيادات العليا للجامعات، والتي لا تأخذ بعين الاعتبار الكفاءة والخبرة والمعرفة فقط، ولكن يشوبها عوامل متعددة، منها الشخصنة واعتبارات أخرى، مما يؤثر على مقدرة تلك الجامعات للارتقاء بالمستوى المطلوب الذي نريد(سليم، 2009). ومن الواضح أنه حتى يتم التغيير المرغوب والإصلاح اللازم، لا بد من وضع أهداف مستقبلية تبنى على عملية تقويم واقع المؤسسات المراد إصلاحها، باعتبار أن التقويم يهدف إلى تعرف المدى الذي يسهم برنامج ما أو مشروع بتغيير مطلوب، ولعل التغيير الرئيسي المطلوب في المؤسسات يتمثل بالتغيير الإداري بداية، وذلك عن طريق إعادة هيكلة الفكر والمجال في المؤسسات والابتعاد عن القوالب الجامدة وتنمية الفكر الناقد(الطويل، 2006، أ).

ولا بد من التركيز على القوى المؤثرة، والمتمثلة بالإداريين والقيادات في الجامعات، والتي لها الدور الأكبر في تقدم أو تخلف المجتمعات، فهم يمثلون القاعدة الأساسية، ولهذا لا يمكن لأي مجتمع أن يتقدم برأس مال ضخم فوق قاعدة هاوية، فنقص المهارات والكفايات لدى هؤلاء الإداريين يقوم حائلا منيعا دون تحقيق الرقي والتطور للجامعات على وجه الخصوص، وللمجتمعات عموما، وهذا يقود للحديث عن الكفايات اللازمة للإداريين الأكاديميين تحديدا للتغلب على المعوقات التي تعيق عجلة التقدم في المؤسسات.

إن للكفايات علاقة وطيدة بإحداث التغيير المرغوب، وتكاد تكون تلك العلاقة متلازمة، فقد أثبتت الدراسات أن أهم أسباب فشل القيادات في إحداث التغيير في منظماتها، يكمن في عدم

امتلاكها للكفايات المعرفية والمهارية والفنية، التي تعزز مقدرتها على إدارة التغيير وربطه الإستراتيجي برؤية المنظمة ورسالتها(ملتقى صناعة قادة التغيير الإستراتيجي، 2013).

مفهوم الكفاية:

تزخر أدبيات الإدارة والتربية بالعديد من التعريفات والإشارات إلى الكفايات وطبيعتها، إذ إن للفظ الكفاية دلالته لغة واصطلاحا، فلفظ (الكفاية) في اللغة العربية معناه " كفاه الشيء كفاية استغنى به عن غيره فهو كاف"(مصطفى وآخرون، 1972، 799). فلفظ الكفاية يقصد به تحقيق قدر معين من شيء، أو عدة أشياء تكفي صاحبها لغرض معين.

أما العجمي(2008، 215) عرف الكفاية على أنها "ذلك المحتوى من المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، فهناك ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل، إذ إن العمل يتوقف على المقدرة المهارية، والمعرفية، والمعلوماتية." وأشار جامل(2001) بأن الكفاية تستخدم للدلالة على مستوى الإنجاز في العمل، وأن الكفاية مزيج من المهارات والسلوكات والمعلومات المتكاملة التي اشتقت وفقا لمستويات محددة، ولتحقيق نتائج مرغوب فيها. وذكر غريب(2002) أن الكفاية هي استعداد الفرد للقيام بالأفعال الموكلة إليه بقوة.

وتعرف الكفاية كذلك بأنها امتلاك الأفراد مجموعة من المعارف المختلفة، ومقدرات ومهارات متعددة، يمكن استخدامها بفاعلية لحل المشكلات متعددة المجالات، وإنجاز المهام الموكلة إليهم(Saliha & warda, 2009).

وتلخيصاً لما تم سرده من تعريفات مختلفة للكفاية، فإن الباحثة تخلص إلى أن الكفاية هي: المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد، والتي تساعده على إنجاز المهام الموكلة إليه بفاعلية وكفاءة.

ويمكن رد التفاوت الذي تم ملاحظته من خلال التعريفات السابقة للكفاية، إلى أن بعض الباحثين يعرفون الكفاية من شكلها الكامن وآخرون يعرفونها من شكلها الظاهر، ففي شكلها الكامن تعني المقدرة التي تتضمن مجموعة من المعارف والاستعدادات والمفاهيم والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما يؤدى بصورة مثالية، وعلى درجة عالية من الإتقان، ويتم صياغة هذه المقدرات على صورة أهداف تصنف السلوك المطلوب، أما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتفسيره وتحليله وقياسه، أي مقدار ما يحققه الفرد في العمل(جامل، 2001).

ظهور حركة الكفايات وعوامل انتشارها:

لقد جاءت هذه الحركة نتيجة لظهور متطلبات وحاجات جديدة خاصة بالعمل، هذه الحاجات تتطلب توافر إمكانات بشرية قادرة على التعامل معها، وقد ذكر مرعي المشار إليه في الفاضل(2010)، وفتلاوي(2003)، ونشوان ونشوان(2004) الأسباب والعوامل التي ساعدت في انتشار حركة الكفايات وظهورها بوصفها علما حديثا, منها:

- اعتماد الكفاية بدلا من المعرفة، أي الاعتماد على الأداء بدلا من الاعتماد على الجانب النظري المعرفي بشكل كامل.
- المسؤولية، وتأصيل مبدأ المحاسبية ومدى تحقيق الأهداف وفق اختيار يعتمد على خصائص المسؤول.
- منح الشهادات القائمة على الكفايات، وهي الترخيص بالعمل ويعتمد إعطاؤها على مستوى الأداء الحقيقي.
- تطور التكنولوجيا التربوية، وهنا لا يقصد بذلك الآلات فحسب، وإنما تطبيق العلم على العمل واتباع التعليم المبرمج بالأهداف.
- حركة التربية القائمة على العمل الميداني، لتزويد العاملين بالخبرات، ولتكامل وجهات النظر من خلال مشاهدة وملاحظة العمل.
- تحليل النظم، وهو أحد المصادر المعتمدة لتحديد الكفايات، مما يساعد على حل كثير من المشكلات، وإيجاد إطار فلسفي متكامل، يحسّن من أساليب التقويم.
- التدريب الموجه نحو العمل، وهو من أبرز الاتجاهات الحديثة التجديدية، لأن الكفايات تجسد الاتجاه في التدريب.
- تطور أساليب التقويم نحو العمل لأن لهما نفس السمات.

وقد أورد الخميسي(2002)، والعمايرة(2001) تقسيما للكفايات، وعلى النحو الآتي:

- الكفايات الإدراكية: (الذهنية – التصورية) والتي تعنى بمقدرة الإداري على التصور الذهني والعقلي لكل ما يحيط بعمل المؤسسة، وعلاقة العاملين ببعضهم وبالمؤسسة، ومقدرته على إدراك شمولية العمل داخلها.
- الكفايات الفنية: وتتمثل في المعرفة العلمية المتخصصة، وما يرتبط بها من مفاهيم وحقائق وأسس يمتلكها الإداري، تمكنه من تحويل المعرفة النظرية لتطبيق عملي وواقعي.
- الكفايات الإنسانية: ويتركز دور الإداري هنا بدرجة مقدرته على إيجاد روح التعاون والعمل الجماعي، وتهيئة الظروف التي تزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين.

وترى الباحثة في هذا المجال، أنه لا بد من امتلاك الإداري المقدرة الكاملة على استيعاب الأفراد العاملين في المؤسسة، وما يتعرضون له من ضغوطات نفسية وإرهاق كبير في العمل سواء أكان إرهاقا جسديا أم نفسيا، والقيام بعملية الاتصال والتواصل مع الأفراد بدرجة عالية، يسمح بإيجاد مناخ ديمقراطي يشجع على منح الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، مما ينعكس على عطاء العاملين وتقدم المؤسسة.

مفهوم الكفايات الإدارية:

تسعى حركة التربية القائمة على الكفايات إلى إكساب العاملين في المجال التربوي مقدرات معرفية ومهارية وانفعالية تؤدي بهم إلى إتقان الممارسات الإدارية والتربوية, وقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الكفايات الإدارية ومنها:

تعريف الصيرفي(2003، 41) للكفايات الإدارية "أنها مجموعة من المعارف العامة والمهارات، والاتجاهات الإيجابية، والتي تعكس السلوك والأداء الفعال الذي يكتسبه شخص ما، ويساعده في إدارة أعماله". وعرّف الطعاني(2010) الكفاية الإدارية بأنها جميع المعارف والمهارات والاتجاهات ومقدرات الفرد على أداء الوظائف من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها.

وعلى الرغم من اختلاف المختصين والإداريين في نظرتهم لمفهوم الكفاية الإدارية، إلا أن التعريفات المختلفة تتفق في كثير من الجوانب أهمها:

- أن الكفاية الإدارية هي المقدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المؤسسة ورسالتها.
- أن الكفاية الإدارية ليست مقدرة على المعرفة فقط، أو امتلاك مهارة ما أو اتجاها معينا، بل هي مقدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، لذلك فهناك كفايات معرفية وأخرى أدائية وأخرى انفعالية.
- أن الكفاية الإدارية ترتبط بالمقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المؤسسة، ومقدرة العاملين فيها على القيام بمهامهم الموكلة إليهم.

وقد أشار توفيق(2007) أن من أبرز خصائص الكفايات الإدارية هي:

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، وهي تبدو واضحة في أثناء العمل.
- تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل.
- هي أسهل من المهارات الأخرى في عمليتي الاكتساب والتنمية.

وقد حدد جامل(2001) الكفايات الإدارية بثلاثة أنواع هي:

- الكفايات المعرفية: وهي مجموعة المعلومات والمعارف والمهارات العقلية الضرورية للأداء.
- الكفايات الوجدانية: وهي استعدادات الفرد، وميوله، واتجاهاته، ومعتقداته، وهي تغطي ثقة الفرد وحساسيته.
- الكفايات الأدائية: وهي المهارات الحركية التي يقوم بها الفرد في عمله، والتي تعتمد على الكفايات الإنتاجية.

أهم الصعوبات التي تواجه الحركة المعتمدة على الكفايات

إن هناك عدة صعوبات تواجهها الحركة المعتمدة على الكفايات، وقد ذكر الفاضل(2010) أهمها وهي:

- الاختلاف حول مفهوم الكفايات: إن تعدد تعريفات الكفاية، وصعوبة التفريق بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى كالمهارة، والمقدرة، أدى إلى حدوث إشكالات في المفهوم، وعزوف الكثير من المسؤولين عن تبنيه وتطبيقه.
- تركيز الكفايات على الأداء الذي يمكن قياسه: إذ إن منبع الكفايات يعتمد على قياس السلوك الظاهري القابل للقياس تبعا للمدرسة السلوكية، ومن الصعب تطبيق هذا في المجال التربوي الذي تشترك فيه عوامل عدة تعتمد على السلوك الظاهري، والقيم والأخلاق والاتجاهات، والتي لا يمكن قياسها بدقة، مما سبب نوعا من الصعوبة في تحديد الكفايات الدقيقة لكل مجال في التربية.
- عدم الدقة والوضوح في المهام والأدوار: فكثير من الأعمال والمهام لا تتبع إطارا واضحا يحدد مهام كل إداري أو عامل في المؤسسة، مما يعطل تحديد الكفايات وتطبيقها.

مصادر اشتقاق الكفايات

لقد أشار جامل(2001) لمصادر لاشتقاق الكفايات وهي كالتالي:

تحليل المهمة أو العمل المطلوب إنجازه، وترجمته إلى كفايات، ويكون ذلك من خلال إعادة تشكيل المهمة وتحويلها إلى عبارات تقوم على الكفاية، وتحديد الاحتياجات من خلال معرفة طبيعة العمل المطلوب القيام به، وتصنيف الكفايات كوسيلة لاختيار أيها تتفق واحتياجات العمل وأهدافه، وأخيرا اشتقاق الكفايات من خلال المدخلات المهنية، ويكون ذلك باللجوء إلى العاملين بالمهنة والخبراء، ويطلب منهم اشتقاق الكفايات وتصنيفها.

أنواع الكفايات الإدارية:

لقد صنف شقورة(2012) الكفايات الإدارية في أربعة أنواع هي:

1- كفايات ذاتية شخصية، والتي تشمل الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتق الإداري، والعدالة في تعامله مع المرؤوسين، والتواضع دون ضعف والحزم دون تعسف.

2- كفايات فنية مهنية، تشير إلى معرفة الإداري المتعمقة في علوم المعرفة، وفي مهنته وجوانب متطلباتها، والتي تكتسب عن طريق الخبرة والتأهيل وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، والأساليب المستخدمة في معالجة القضايا التي تتعرض لها المنظمة.

3- كفايات إنسانية، يتعلق هذا النوع من الكفايات بالطريقة التي يتعامل فيها الإداري مع مرؤوسيه بنجاح، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم.

4- كفايات إدراكية تصورية، يركز هذا النوع على مقدرة الإداري على رؤية تنظيم المنظمة وإدراك أثر العلاقات بين أجزائها.

وأشار غريب(2002) أن الكفايات تتعدد بتعدد الحاجات، وهي بذلك ليست متخشبة أو مطلقة، إنما تستمد ديناميتها من مستوى تطور ونمو المنظمة التي تتكون فيها، وهناك نوعان أساسيان للكفايات، هما: كفايات خاصة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وكفايات أخرى ممتدة، وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة.

أما العجمي(2008) فقد صنف الكفايات التي لا بد من توافرها للإداري، وتتمثل في الكفايات الإدارية القيادية، والكفايات الإنسانية والاجتماعية، مشيرا إلى أن تلك الكفايات هي سبيلٌ للاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة لتحقيق الأهداف المتوخاة، وقسمها على النحو التالي:

أ.كفايات إدارية وقيادية؛ وتشمل:

- كفاية إدارة الاجتماعات.
- كفاية تحديد المشكلات وحلها.
- كفاية إدارة الوقت.
- كفاية التعامل مع المتغيرات بفاعلية.
- كفاية صياغة التقارير الإدارية.

ب. كفايات إنسانية واجتماعية؛ وتشمل:

- كفاية تحفيز العاملين، وتشجيعهم، وتقديم المساندة اللازمة لهم.
- كفاية الاتصال والتواصل مع الأفراد.
- كفاية تفويض السلطة.
- كفاية الاستماع، والإقناع، والمفاوضة.
- كفاية تنمية المساعدين، وتوجيههم، وتفعيلهم من خلال إشراكهم في العمل.

وتأسيسا على ما سبق، يتضح أن الكفايات الإدارية تتضمن المقدرة على ممارسة العمليات والوظائف الإدارية بطريقة سليمة ومنظمة، تراعي المستجدات والتطورات الحديثة في الأسلوب الإداري المتبع، وما يترتب على ذلك من إقامة علاقات إنسانية مثل: تقدير شعور الآخرين والاهتمام بوجهة نظرهم، وعدم استخدام الحدة والعنف في التعامل معهم، بل محاولة إشاعة جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين.

ويضيف الصفار المشار إليه في الزهراني(2012) للكفايات التي سبق ذكرها؛ كفايات إدارة التغيير، وأوضح أن الإداريين الأكاديميين هم جزء من نظام إداري تربوي، لا يمكن أن يندرج سلوكهم بشكل منفرد عن باقي أجزاء النظام التربوي، وإدارة التغيير تتطلب تعاون ومشاركة في المؤسسة مع فرق التطوير الشاملة لتحسين فعاليتهم من خلال المزيد من التدريب المستمر والفعال، ثم إضافة كفاية أخرى تتعلق بإدارة التغيير وتطبيقه، وتتطلب هذه الكفاية توفر صفات قيادية لدى الإداري الأكاديمي تمكنه من الابتكار والتغيير من أجل الحصول على مخرجات مناسبة، فهو موجه ومنشط للعملية الإدارية والتعليمية، يدير الوقت بشكل سليم دون إهدار تربوي، كما ترتبط كفايات إدارة التغيير، بمقدرة الإداري الأكاديمي على التقويم المستمر والرقابة الذاتية، والمقدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي، والقناعة بالعمل والتصميم على النجاح، والإيمان بأنه لا يوجد حد أقصى للأداء والعمل.

من خلال ما سبق, يمكن التوصل إلى أن الإداري الأكاديمي الفعال، عليه امتلاك هذه الكفايات المتعددة، والتي تتعلق بممارسته للعمل المنوط به، في مختلف المجالات التي يعمل فيها، فيصبح بذلك الإداري الذي يمتلك المقدرة على التطوير والتغيير، يمارس دوره بوصفه موجها للعمل الجماعي ومستشارا يزود العاملين بالخبرة، ويرفع الروح المعنوية للجماعة، ويكون قادرا على استيعاب جميع الأفراد العاملين، بمختلف سماتهم وخصائصهم.

أشكال الكفايات الإدارية :

حدد برنامج التدريب المشار إليه في الحداد(2010) الكفايات الإدارية اللازمة للإداريين بما يأتي:

- إدارة الوقت والأولويات: والتي تتضمن إدارة الوقت الشخصي ووقت العاملين في المؤسسة، ومناقشة الأولويات المطروحة في مجال معين، مع مراعاة الإمكانات والظروف، والتأكيد على فاعلية الوقت مقابل كفاءة الوقت.
- تحديد الأهداف والمعايير وتشمل: التمييز بين الرغبات والنشاطات، وتقويم الأهداف بناء على معايير فاعليتها.
- التخطيط الجيد وجدولة العمل: ويتأتى ذلك من خلال تحليل المهمات المعقدة وتجزئتها لمهمات فرعية بسيطة يمكن قياسها، مع اختيار الموارد المادية والبشرية المناسبة لكل مهمة مطلوب إنجازها.
- تحديد الافتراضات التي تم جمعها وفحصها بدقة.
- تقويم الوضع الحالي، وتحديد الموضوعات التي سيتم مناقشتها، وجمع معلومات حولها من خلال استخدام التقنيات اللازمة لذلك.
- اتخاذ القرارات وتقدير المخاطرة من خلال وضع البدائل وتقييم الخيارات، مع تحديد أهمية كل بديل، واختيار البديل الذي يحقق الأهداف المتفقة مع المعايير الموضوعة.
- تدريب الأفراد المناسبين، وتفويض المسؤوليات لهم، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وإعطاء المكافآت.
- رفع مستوى الإنجاز وربطه بتقويم الأداء السابق، ومقارنته مع التوقعات المستقبلية.

وأضاف أحمد وحافظ(2003) إلى أن رجل الإدارة عليه أن يمتلك مهارات إدارية ضرورية لنجاح أي مؤسسة منها:

- المهارات التصورية: وهي التي تهتم بعملية التخطيط، وتوجيه وترتيب الأولويات، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، فضلا عن المقدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- المهارات الفنية: والتي تتطلب توافر قدر من المعلومات والأساليب العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وأهمها رسم السياسة العامة والتخطيط لعمل المؤسسة، وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات وكتابة التقارير عن العاملين والإداريين.

- المهارات الإنسانية: والتي تختص بالتعامل مع الآخرين بنجاح، وخلق مجتمع تعاوني متكامل، فهي تبني الروح المعنوية للعاملين وتساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم، مما يشجعهم على العمل والإنتاج.

وأضاف موسى(2006) أن هناك مهارات إدارية ضرورية لمواجهة التحديات المعاصرة أهمها: مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات: والتي تعد آخر خطوات صناعة القرار، والتي تتضمن اختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة، إضافة إلى مهارة المتابعة للقرارات الصادرة من السلطة العليا والتأكد من تنفيذها، عوضا عن أهمية متابعة كفاءة الأداء، وأسباب القصور في تنفيذ العمل وأهم معوقاته.

مفهوم التدريب:

لقد اتضح لكافة الدول المتقدمة، وجوب العناية بأولى خطوات التنمية، والوصول إلى درجة من الكمال في نظم التعليم والتدريب التي تجعل القوى العاملة على اختلاف مستوياتها تحصل على استثمار أمثل لمواردها البشرية، عن طريق بذل الاهتمام والجهد الكبير للعناية بالتدريب فيها، إلا أن العقبات والمشكلات التي تتصدر خطط التنمية كبيرة، تتركز في النقص الواضح في المقدرات والكفايات المختلفة، وخاصة المهنية والفنية والإدارية التي تلزم لتنفيذ برامج التنمية الشاملة بنجاح، إذ يعد النمو المهني المتواصل في جميع الميادين (التربوية والإدارية)، عنصرا مهما لتطور كافة المؤسسات والمنظمات، فالتطور سمة بارزة من سمات هذا العصر الذي يشهد تغيرا سريعا في مختلف المجالات، ويقع على عاتق الإداريين مسؤولية كبيرة، في تطوير أدائهم، وأداء العاملين معهم وتنمية كفاياتهم، لمواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة في عالم اليوم والتفاعل معها، وليكونوا أقدر على مواجهة التحديات والصراعات، وهذا يستدعي اتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فاعلية العاملين في مجال الإدارة تحديدا وتكيفهم مع مستجدات العصر، إذ إن الإدارة مسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه المؤسسات والمجتمعات.

إن الإداري الفعال في عالم اليوم، هو الشخص متعدد المهارات، متنوع الكفايات، الذي يستخدم الأساليب الإدارية التي تلائم الاتجاهات المعاصرة، ويواجه التحديات المستقبلية، وفي هذا السياق أضحى إعداد أفراد الإدارة وتأهيلهم وتدريبهم في مختلف المستويات الإدارية، ومختلف المجالات والتخصصات ضرورة لنجاح الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة بكفاءة

وفاعلية عاليتين(البدري، 2002).

يتصدر تدريب الإداريين في المؤسسة قائمة الأولويات في سياسات التطوير الإداري، خاصة وأن التدريب أثناء الخدمة يشكل أهمية بالغة للمؤسسات التربوية بوصفه نشاطًا إداريًّا منظمًا؛ الهدف من ورائه إحداث التغيير المرغوب في مستوى أداء الأفراد من حيث تزويدهم بالمعلومات والاتجاهات والخبرات وأساليب العمل الأكثر تطورا وتحديثا، الأمر الذي يجعلهم يمارسون أعمالهم بكفاءة تخصصية عالية(عماد الدين وآخرون، 2002).

ومن هذا المنطلق، فقد غدا من الأهمية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والتعليمية، باعتبارهم العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية لتمكينهم من مواكبة التطور المتواصل في دور الإدارة ووظائفها، مما يخلق توازنا بين مقدرات العاملين من جهة، والدور المهم للإدارة من جهة أخرى. وقد تطور التدريب وتطورت وسائله بتطور المعرفة والتقنيات، ففي عصر المعلوماتية تطورت وسائل وأساليب التدريب، ورافقها في هذا التطور عمليات التخطيط للتدريب، وأعيد النظر في كل مناحي عملية التدريب(أبو شيخة، 2001).

وقد وردت تعريفات عديدة لمفهوم التدريب، تختلف في الهيكل والشكل الخارجي، ولكنها تتشابه في مضامينها. ومن بين هذه التعريفات، تعريف الصيرفي(2003، 355) بأنه "خبرة عملية وعلمية ينقلها مدرب إلى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة، أو إكسابه مهارة معينة أو تعديل بعض نواحي السلوك والاتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه، وذلك من أجل تحقيق نوع من التوافق والتفاعل بين الفرد وعمله، بما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لقوة العمل". وأضاف الطعاني(2002) بأن التدريب هو الجهود المنظمة والمخططة من أجل إكساب العاملين المعارف والخبرات والاتجاهات الإيجابية، ليكونوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم، باعتباره عملية ديناميكية هدفها إحداث التغييرات في معلومات وخبرات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة ورفع كفاياتهم لرفع إنتاجية المنظمة.

ويرى جولديستين وفورد Goldstein & Ford(2002) أن التدريب منهجية منظمة يعمل على إكساب الأفراد المهارات والقواعد والمفاهيم، لذلك يتم التخطيط لبرامج التدريب من أجل تطوير وتحسين الأداء في مواقف جديدة.

وبناءً على ما تقدم يمكن إيجاز مفهوم التدريب من خلال المعادلة الناجحة للتدريب بالشكل التالي: (مدرب ماهر مؤهل علميا وعمليا + متدرب مهيأ ولديه الرغبة والاستعداد + خطة

تدريب سليمة + مساعدات إيضاح + خامات + معدات صالحة للاستعمال أثناء العملية التدريبية = الحد الأعلى من التدريب الناجح)، (الكفاية التدريبية)(الطعاني، 2013).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكننا استخلاص أن التدريب:

- عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، ذات أهداف محددة مسبقا.
- نشاط لنقل المعارف وتنمية المهارات اللازمة للعمل.
- نشاط لتغيير سلوك الأفراد واتجاهاتهم إيجابيا.
- نشاط يمكن من أداء العمل بفعالية وكفاءة عالية.
- التدريب يعد وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

ويعد التدريب مدخلا أساسيا لأية تنمية إدارية، ووسيلة ضرورية من وسائلها، وتنبثق هذه الأهمية من كونها أساسا في عملية التطوير والتحديث في أي مؤسسة، فضلا عن دور التدريب في تشكيل أنماط سلوكية فاعلة لدى الأفراد داخل المؤسسة، والعمل على التكيف مع المتطلبات الحديثة.

وقد ذكر عليوة(2001)، وهلال(2004) بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب وهي كما يلي:

- التدريب وظيفة إدارية رئيسية، وتعد من واجبات الإدارة الحديثة في المنظمات كافة.
- التدريب أداة لتعديل السلوك بكافة أنواعه لخدمة العملية الإنتاجية.
- التدريب عنصر حيوي لإحداث التنمية الاقتصادية، باعتباره أداة لإعداد الكوادر البشرية العالية الكفاءة.
- النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمله.

وعليه, يمكن استخلاص أن التدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتعلق بسلوك الأفراد من الناحية المهنية أو الوظيفية، من أجل إكسابهم المعارف والاتجاهات السليمة الصالحة للعمل والسلطة، من أجل رفع مستوى كفايتهم في الأداء، بحيث تتوافر فيه الشروط اللازمة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وفي الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق.

أهمية التدريب:

يعد التدريب مصدرا مهمًّا من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم وأدائهم في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج والإنتاجية، وأصبح في عصر التكنولوجيا ضرورة ملحة لمواكبة

التطور السريع. وللتدريب تأثير إيجابي على المؤسسة، وعلى العاملين على حد سواء. ويمكن تحديد أهمية التدريب كما أشار إليها كل من أبو شيخة(2001)، والطعاني(2013) بما يلي:

- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- إمكانية اكتشاف خبرات العاملين ومقدراتهم.
- رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين بمستوى عال.
- التزويد بالمعلومات المتعلقة بالعمل، والعمل على تطويره.

وأشار الطويل(2006، ب) إلى أنه لا بد من العناية بحسن اختيار الإداريين وإعدادهم وتدريبهم على أسس سليمة، فإن تطوير الإدارات يعتمد بالدرجة الأولى على تطوير قادتها وإدارييها وإيمانهم بتطوير العمل، وتحديد أساليبه، والتركيز على عوامل تساعد رجل الإدارة على النجاح في عمله، وفي مقدمتها توافر الكفايات الإدارية لديه، فهي ضرورية ولازمة لنجاحه، وبما أن الكفاية تتألف من مكون معرفي ومكون مهاري وآخر سلوكي، أي مجموعة الأعمال التي يمكن ملاحظتها في سلوك الإداري، فإنه يمكن اكتساب هذه الكفاية من خلال التدريب والتجارب والممارسات، لذلك فالكفايات مكتسبة ونامية، ويمكن زيادتها باستمرار.

من خلال ما سبق يمكن حصر أهمية التدريب على مستويين، وهما المؤسسة والعاملين، إذ إن كليهما يصب في تقدم المجتمع وتطوره، فعلى مستوى المؤسسة؛ التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور، والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة، وزيادة المقدرة على التخطيط السليم والتفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات، أما على مستوى العاملين والإداريين؛ فإن التدريب يرفع من مستوى كفاءة الفرد، وزيادة الإبداع الوظيفي لديه، وحل المشكلات الإدارية، والتطوير المهني المستمر للعاملين، مما يمكنهم من القيام بدورهم باستقلالية ومسؤولية مهنية، سعيا لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

أهداف التدريب:

يسعى التدريب إلى تحقيق أهداف أساسية، تساعد الفرد على اكتساب المعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبالأساليب المتطورة لأداء مسؤولياته الوظيفية، وتزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن، إضافة إلى بناء الفرد وتنميته وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه؛ لكي يتمكن من أداء وظيفته بفاعلية. وقد أشار عدد من الباحثين، أبو شيخة(2001)، والطعاني(2002)، والطويل(2006، ب) إلى جملة من الأهداف التي قد يحققها التدريب، منها:

- تكييف اتجاهات العمل وأساليبه لدى الأفراد لتواكب متطلبات العصر الحاضر.
- تدريب الأفراد على مواجهة المشكلات، وتنمية مقدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل علمي سليم.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للأفراد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته.
- سد الفجوة بين الأداء الفعلي للمتدربين، ومستوى الأداء المرغوب.
- تطوير المهارات الإدارية للإداري ومهارات الاتصال والتوجيه والإشراف والعلاقات الإنسانية وتوجيه الأفراد وتأهيل إداريين وقادة لقبول التغيير والتعامل معه داخل المؤسسة وخارجها.
- تنمية المقدرة على استخدام التكنولوجيات الإدارية الحديثة، وتوظيفها في مجال العمل الإداري.
- تطوير مقدرات الأفراد للتمكن من ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات وأنشطة.
- زيادة مقدرة الأفراد على التفكير المبدع الخلاق، مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.

وأضاف الطعاني(2013) أنه يمكن تصنيف الأهداف إلى ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل في:

- أهداف تقليدية: تتضمن أهداف معرفية، وتشمل تزويد العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب وطرق العمل .
- أهداف حل المشكلات: وتتجه نحو إيجاد حلول للمشكلات والعقبات التي تواجهها المؤسسة، وكيفية التعامل معها بسهولة ويسر.
- أهداف إبداعية: تتمثل في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، بحيث ترتقي البرامج والأساليب في هذا النوع إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.
- أهداف لتغيير السلوك: يعد تغيير السلوك المهمة الرئيسية للوظيفة التدريبية، فمن المؤكد أن أداء الأفراد لعملهم بعد إتمام عملية التدريب سيختلف عنه قبلها ولو بدرجة قليلة، لذا لا بد أن يكون السلوك المستهدف تغييره بالتدريب معروفا وقابلا للقياس، وفي الوقت ذاته يجب أن تكون أساليب قياس التغيرات المستهدفة في السلوك محددة وواضحة.

يستخلص مما سبق أن أهداف التدريب متنوعة وتشمل جميع المجالات، إذ تتضمن زيادة المعارف لدى العاملين، وتنمية اتجاهاتهم ومقدراتهم لأداء المهمات المنوطة بهم، وفي الوقت ذاته تأهيلهم لأداء مهمات جديدة مستقبلية، وتعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل بين الأفراد، هذا كله يتطلب إعداد برامج تدريبية متكاملة ومتنوعة في أهدافها وأساليبها، تراعي احتياجات كافة العاملين المتدربين.

أسس التدريب:

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب، ومن هذه الأسس كما بينها عليمات(1991) ما يأتي:

- أن يُؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- تحديد الأهداف العامة للتدريب، من قبل المدربين والمشرفين على التدريب.
- مشاركة جميع المعنيين بالتدريب، خاصة المدربين والمتدربين للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم.
- مواكبة التطورات الجديدة، والأخذ بعين الاعتبار الشمولية والمرونة من أجل إجراء التعديلات الضرورية عند الحاجة لذلك، والنظر في تطور المادة التدريبية وأساليب التدريب المتبعة حسب الحاجة.
- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية، تعد أساسا للارتقاء بمستوى الأفراد.

وأشار مكلوفين (1982) Mclaughlin أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مقدرة المتدرب، لتحديد ما يستطيع تعلمه، وكم من الوقت يلزم لذلك، إذ إن مقدرة المتدربين متفاوتة، ويجب أن يراعي المدرب في أسلوبه المتبع مقدرة المتدربين، فضلا عن تحديد المعلومات التي يمتلكها المتدربين عن المادة التدريبية والبناء عليها.

المبادئ الرئيسية للتدريب:

لقد أفرزت التجربة والممارسة في نشاط التدريب مجموعة من المبادئ الأساسية، تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة للتدريب، تجعله نشاطا استثماريا يرتقي بالمنظمة والعاملين فيها ومن أهمها كما أوضح هلال(2004):

- ❖ أن يكون هادفا، فوضوح الهدف التدريبي يعني إمكانية التخطيط والتنفيذ السليم للوصول للهدف.
- ❖ الاستمرارية، حيث يكون التدريب لازما للفرد مع بداية تحديد العمل الذي سوف يقوم به، ويبقى ضروريا له طول حياته الوظيفية والعملية، فقد أثبتت بعض الممارسات أن التدريب عملية صياغة مستمرة لعقل الإنسان حتى لا يصاب بالجمود، وأن ابتعاد الفرد عن اكتساب معارف ومهارات جديدة لمدة ثلاث سنوات متصلة يمكن أن يؤثر عليه سلبا ويصبح من الصعب تدريبه.

❖ الشمولية والواقعية، فلا بد أن يمتد نشاط التدريب ليشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المنظمة، وينصح بالبدء بتدريب القادة والمشرفين أولا حتى يتم استثمارهم في تدريب العاملين معهم، كما أن شمولية التدريب تعني الوصول بالطرق المناسبة إلى القيادة في المستويات العليا، والتي يصعب على القائمين بالتدريب إقناعها بأهمية التدريب، نتيجة لاعتقادهم بأنهم ليسوا بحاجة إلى التدريب، ولا بد أن يكون التدريب واقعيا من خلال الاهتمام باحتياجات المستهدفين.

وأضاف العزاوي(2009)، والطعاني(2010) أن عملية التدريب تخضع إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحله المختلفة(التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم):

- التدرج، فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة إلى الأكثر صعوبة، حتى يصل إلى معالجة المشكلات التي تتصف بالصعوبة والتعقيد.
- مرونة التدريب، فيجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأساليب مع مواكبة التطورات التي تحدث في آليات التدريب وطرائقه، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
- اعتماد إطار أو نموذج للتدريب، وعليه لا بد من أن يعتمد البرنامج التدريبي نموذجا نظريا للتدريب، له جذور في الحقائق التجريبية لاعتماده كإطار مرجعي لتوجيه النشاطات والممارسات التدريبية في البرنامج.

وبناء على ما سبق، يتضح أن إعداد أيّ برنامج تدريبي لا بد وأن يستند إلى إطار نظري يبنى على أساسه، وقد تتعدد هذه الأطر والنماذج وتتنوع وفق نوع البرنامج التدريبي وطبيعته والهدف منه، مع اشتراكها في عناصر أساسية، وهذا عرض لبعض النماذج في مجال بناء البرامج التدريبية:

1. أنموذج النظم في تصميم البرامج التدريبية:

وقد أشار الطعاني(2013) إلى أن منظومة التدريب تتكون من خمسة عناصر أساسية هي:

- أولا: الهدف من التدريب، أي النتائج المحددة زمنيا ومكانيا ونوعيا والتي تسعى المنظومة إلى تحقيقها.
- ثانيا: المدخلات، وتشمل العناصر البشرية، والمادية، والمعنوية(النظم والإجراءات والحقائق والنظريات).
- ثالثا: العمليات، وتشمل (التحضيرية، والتنفيذية، والتكميلية).

- رابعا: المخرجات،(البشرية، والمادية، والمعنوية).
- خامسا: التغذية الراجعة، التي يتم من خلالها مقارنة المخرجات الناتجة من العمليات التدريبية بالأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحراف وتعديله.

2. أنموذج الأحداث الحرجة.

أشار توفيق(2007) إلى أنه لابد من الاعتماد على خطوات عند تصميم أي برنامج تدريبي، ومنها:

- تحليل احتياجات المؤسسة المراد حل المشكلات التي تعترض تطورها في العمل.
- تحليل سلوكات الوظيفة إلى عناصرها الأساسية.
- تحليل احتياجات المتدرب للتركيز على ما يلزم المتدرب من مهارات ومعارف واتجاهات والتركيز عليها.
- تحديد أهداف البرنامج التدريبي، العامة منها والخاصة.
- بناء البرنامج التدريبي من خلال المعارف والمهارات اللازمة، أي تحديد المحتوى.
- اختيار الأساليب التدريبية التي سيتم استخدامها، والمدربين الذين سيقومون بعملية التدريب، وتحديد الوقت اللازم للمادة التدريبية، والتكاليف التي سيحتاجها بناء البرنامج.
- الحصول على الإمكانات التدريبية لتنفيذ البرنامج التدريبي والمتمثلة في تحديد هيئة التدريب، والمساعدات التدريبية، والتسهيلات التدريبية.
- تنفيذ البرنامج مع مراعاة الاحتياجات التي تم تحديدها مسبقا.
- تقويم التدريب، ويشمل تقويم الفعاليات التدريبية المختلفة.

ويمكن القول أن هذا الأنموذج يستخدم عندما تتعرض المؤسسة إلى مشكلة قد تتسبب في انحدار أدائها وأداء العاملين فيها، سواء أكان السبب عدم مقدرتها على تحقيق أهدافها، أو تأخرها عن مواكبة المستجدات والتطورات.

3. أنموذج ADDIE: يشير هذا الأنموذج للمراحل الخمس التي يتم اتباعها لبناء البرامج التدريبية كما جاء في سعد (2012):

- المرحلة الأولى: تقدير الاحتياجات، والتي يتم من خلالها تحديد مشكلات الأداء القائم، وتحليل أسباب هذه المشكلات، وتعد هذه المرحلة وصفا دقيقا للفجوات أو الفروقات (الفرق بين الأداء الحالي والمستقبلي) التي تساعد في تصميم برامج تدريب هادفة سد الفجوة وتمكين المشاركين من أداء أعمالهم بالطريقة والمستوى المرغوب.
- المرحلة الثانية: تصميم برامج التدريب، حسب نموذج (إدي، ADDIE) يتم بناء هذه المرحلة بالاستناد إلى بيانات الأداء التي تم جمعها خلال مرحلة تقدير الحاجات، ويتم

ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية، وتحديد المادة التدريبية التي سيتلقاها المتدربون، وتحديد مكان الدورة وزمانها، والوسائل والأساليب المستخدمة فيها.

- المرحلة الثالثة: مرحلة التطوير، ومن أهم أهداف هذه المرحلة العمل مع خبراء مادة موضوع التدريب، ووضع الموارد اللازمة معا لتقديم تدريب فعال.
- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ، وتشمل هذه المرحلة إنهاء كافة الترتيبات الإدارية قبل عقد التدريب، والتأكد من استعداد المدربين، وتزويد المشاركين بمعلومات تساعد على تنفيذ البرنامج بفاعلية، دون إغفال التقييم على المستويين الأول والثاني.
- المرحلة الخامسة: التقييم، وهي المرحلة النهائية لنموذج إدي، إذ إن هذه المرحلة تعنى البدء بالتقييم الملائم لبناء نموذج العمل الذي يحتاج إلى معايير ذات صلة بالتكلفة والقيمة والفاعلية والإجراءات.

أنواع التدريب:

لقد تباين الباحثون في تصنيفهم لأنواع التدريب، إلاّ أنّ موسى(2006)جمع فيها القول فجعلها وفق التصنيف الآتي:

- اعتماد الهدف من التدريب: فيصنف هذا النوع لثلاثة أنواع تتمثل في، تدريب المهارات، والتدريب السلوكي(الاتجاهات)، والتدريب الإنعاشي الذي يختص بتطور معلومات الفرد عن موضوع معين.
- اعتماد مكان التدريب: ويقسم إلى نوعين، التدريب الداخلي، والتدريب الخارجي الذي يتم خارج مكان العمل، أي بمراكز التدريب المتخصصة.
- اعتماد طرق تنفيذ التدريب: ويتمثل في نوعين هما، التدريب الإعدادي(قبل الخدمة)، والتدريب أثناء الخدمة.

مفهوم برنامج التدريب:

يعد البرنامج التدريبي شكلا من أشكال التدريب، وهو بمثابة تصور تنظيمي، يرمي إلى تحسين عملية التدريب في المؤسسات، إذ تحقق البرامج التدريبية فوائد عدة على مستوى الأفراد والمؤسسات(Abella, 1989). وقد عرف الهندي(1993) البرنامج التدريبي بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتكيف مع التغيرات في المستقبل.

وأشار راملير وأوديورن (1988) Rummler & Odiorne أن بداية تطوير البرامج التدريبية كانت مخصصة ومحددة لمجموعات صغيرة من الأفراد، يحددها أشخاص يعملون في الإدارة، ويمتلكون خبرات وإمكانات عالية للتطوير، ولديهم مساهمات كبيرة للتخطيط والتطوير المستقبلي، ويركزون بشكل كبير على تطوير أداء العمل في المعارف والمهارات والسلوك من جهة، وفي العلاقات التي تساعدهم على أداء العمل بمستوى عال من الكفاية من جهة أخرى.

يمثل البرنامج التدريبي الأداة التي تصل الأهداف المراد تحقيقها من البرنامج والاحتياجات التدريبية؛ بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة. وحتى تكون البرامج التدريبية المعدة ناجحة؛ لا بد أن يكون هناك تعاون بين الرؤساء الإداريين المسؤولين عن تنمية مقدرات العاملين ومهاراتهم، وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية.

بناء البرامج التدريبية:

تهدف عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية وضع خطة كاملة لتنفيذه بدءا من الأهداف وحتى ميزانية التدريب، فقد أشار العزاوي(2009)، والطعاني(2002) إلى مراحل بناء البرامج التدريبية المتمثلة فيما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: والتي توضع بناء على الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها والاتفاق عليها.
- تحديد مستوى البرنامج التدريبي: من خلال توضيح مفردات البرامج النظرية والعملية، إذ يشمل كافة مفردات الدورات التدريبية أو البرامج التدريبية السابقة.
- تحديد المادة التدريبية: تعد المادة التدريبية ذات أهمية كبيرة في البرنامج التدريبي؛ لأنها أحد عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمقالات والبحوث والمحاضرات.

وأضافت وارشوير(Warshauer, 1988) أن هناك العديد من الأساليب التدريبية المختلفة والفاعلة التي يمكن للمدرب استخدامها مع المتدربين، لذلك يقتضى اختيار الأسلوب التدريبي المناسب والمؤثر على المتدربين حتى يكون أكثر فاعلية، ومنها: المحاضرة، وورشة العمل، والحوار والمناقشة، والحقيبة التدريبية، والحلقة الدراسية، ودراسة الحالة، وتمثيل الدور، والعروض السمعية والبصرية.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه ليس هناك أسلوب يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فإن اختلاف المستوى الإداري للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب وتنوعها في كل مستوى.

وذكر الطعاني(2010)، والصيرفي(2009، ب) أن من خطوات بناء البرنامج التدريبي أيضا:

- اختيار وسائل التدريب أو وسائل العرض: وهي التي يقوم المدرب باستخدامها لتساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوع التدريب، وذلك من خلال نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين.
- تحديد الزمان والمكان للبرنامج التدريبي: لا بد أن يتم تحديد زمن البرنامج التدريبي منذ البداية، وأن يكمل البرنامج الوقت المحدد له؛ لأن مدة البرنامج التدريبي تختلف من برنامج لآخر باختلاف أهدافه، ونوعيته، والمستوى الإداري للمتدربين، كما أنه لكل برنامج تدريبي بيئته الخاصة به، فقد يلزم إجراء التدريب داخل المؤسسة أو خارجها.
- اختيار المدربين، والمتدربين: إن المدربين هم الذين يقع على عاتقهم العبء الأكبر من المنهج التدريبي، وهي عملية ليست سهلة، فهي تعتمد على تخطيط منظم وسليم واختيار الأكفأ، ولا بد من إعدادهم إعدادا خاصا؛ حتى تتوافر لديهم الكفاءة التخصصية، والمقدرة التدريبية، سواء كان المدربون من داخل المؤسسة أو خارجها. وبالنسبة للمتدربين، تعد نوعية المتدربين من عوامل نجاح البرنامج التدريبي، ودرجة ملاءمتهم للبرنامج التدريبي من حيث العدد والمستوى المعرفي والمهاري ودوافع التدريب.
- ميزانية التدريب: تنبثق ميزانية البرنامج التدريبي من تفاصيل الخطة التدريبية التي يتم بناؤها بعد تقدير الموقف التدريبي القائم، وسد الاحتياجات التدريبية بعد مناقشة العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف التدريب، وتشمل الميزانية مكافآت التدريب، واستثمارات مالية للأماكن والمعدات التدريبية اللازمة، ورواتب المدربين وحوافزهم، ونفقات التنقل وغير ذلك.

ولا بد من الإشارة إلى أهمية اختيار المدربين الذين يمتلكون الصفات والخصائص التي تمكنهم من كسب ثقة المتدربين، فلا بد من أن يركز المدربون على الاحتياجات المهمة التي لا بد من إنجازها مع المتدربين، وأن يكونوا قادرين على التشخيص السليم لهذه الاحتياجات سواء أكان هذا مع المتدربين أنفسهم أم في وضع المؤسسة كلها، وأن يمتلكوا الخبرات المهنية الكافية التي تؤهلهم وتمكنهم من اختيار وتنفيذ التدريب الصحيح ضمن إستراتيجيات مناسبة، إضافة إلى مقدرتهم على التعامل مع أي موقف بمرونة وفعالية.

وأشار هلال(2004)، وموسى(2006) إلى مراحل مهمة في بناء البرامج التدريبية منها:

- تنفيذ التدريب: فبعد مرحلة تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي، يتم الانتقال إلى مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المراحل التي سبق ذكرها لبناء البرنامج.
- متابعة البرنامج التدريبي وتقييمه: وتكون مرحلة المتابعة للتأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة، وذلك لتقويم النشاط التدريبي لمعرفة مدى تحقيقه لأثره، ومدى تناسب العائد من الإنفاق عليه؛ وذلك لأن مزاولة النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحسين مستويات أداء العاملين بهدف الارتقاء بمستوى كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي كفاءة المنظمة التي ينتمون إليها.

من هنا يمكن القول أن التدريب من القضايا الهامة لإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات التربوية والتعليمية، وأن الإدارة التربوية إدارة تقوم على الإنسان ومن خلاله، وبما أن الإنسان يعيش في عصر سريع التطورات، فلا بد من مواكبة هذه التطورات من خلال البناء والتأهيل والتدريب المستمرين، خاصة في ظل الظروف الحالية التي تسعى فيها المنظمات للتميز والإبداع.

ثانيا: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والتي قسمت إلى ثلاثة أنواع، وتم عرضها حسب تسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث؛ لتعرف التراكم المعرفي لنتائجها؛ بغية الإفادة منها، وتحديد موقع هذه الدراسة الحالية من تلك الدراسات، ومن ثم بيان درجة الاتفاق أو الاختلاف في نتائجها مع النتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية عند مناقشة تلك النتائج لاحقاً، وكانت على النحو الآتي:

1- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بالكفايات الإدارية.

3- الدراسات السابقة المتعلقة بالبرامج التدريبية.

الدراسات العربية المتعلقة بإدارة التغيير

أجرت آلاء الأصبحي(2007) دراسة بعنوان "أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة". هدفت الدراسة اقتراح أنموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدمت الدراسة أسلوب منهج البحث النوعي لتحليل الأدب النظري ذي العلاقة بإدارة التغيير. وتكوّن مجتمع الدراسة من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة والبالغ عددهم(145)، استجاب منهم(133) قائدا إداريا أكاديميا للعام الدراسي(2006-2007)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: كانت الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات كما يأتي: إدارة المعرفة، وإدارة الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة، والهندسة التنظيمية، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة التكيف الثقافي، وإدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة، ونظام إدارة التعلم. وتم بناء أنموذج مقترح تكون من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل الأدب النظري ذي العلاقة، ومن خلال الكشف عن واقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة، وأظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.

وقام سليمان(2010) بدراسة عنوانها "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين/ دراسة ميدانية في جامعة المَوْصل". هدفت الدراسة التعرف على طبيعة الأنماط القيادية التي يستخدمها العمداء ورؤساء الأقسام العلمية والمديرون في الإدارة الوسطى والتنفيذية

في جامعة الموصل في العراق، والتعرف على مقاومة العاملين للتغيير، للتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومدى تأثيرها في أبعاد مقاومة التغيير المختلفة، وإمكانية العلاج لهذه الظاهرة. وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات جميعهم فضلا عن معاوني العمداء وبعض رؤساء الأقسام العلمية وموظفي وموظفات جامعة الموصل للعام(2006/2007)، وبلغ حجم العينة(250) منتسبا تشمل رتبة عميد ومعاون عميد وعدد من رؤساء الأقسام العلمية وعدد من موظفي الجامعة، استجاب منهم(200) منتسب، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن هناك اتفاقا لدى العاملين في ميلهم لمقاومة التغييرات التي ترغب الإدارة بإدخالها، وعدم وجود علاقة معنوية بين النمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين وباقي دوافع مقاومة العاملين للتغيير ويعود السبب في ذلك إلى عدم مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير، وأخيرا تباين دوافع العاملين في الجامعة لمقاومة التغيير تبعا لتغير نوع الدافع.

وأجرى الشراري(2010) دراسة بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير وأنموذج مقترح لتحسينها". هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير، وعلاقتها بمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة الإدارية، والخبرة في التدريس، والمسمى الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من(371) قائدا أكاديميا في جامعة الملك سعود، للعام الدراسي (2009-2010)، منهم(366) قائدا أكاديميا استجابوا على مقياس ممارسة إدارة التغيير، و(15) قائدا أكاديميا تم إجراء مقابلات معهم حول ممارسة إدارة التغيير. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعة الملك سعود كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في المجالات الآتية(مجال التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة التربوية) وكانت الفروق بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في جميع المجالات. وبينت النتائج أيضا وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لأثر الخبرة في التدريس الجامعي في جميع المجالات.

وأجرت فاديا العماوي(2010) دراسة بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن وعلاقتها بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم". إذ هدفت التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير وعلاقته بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدارسة قامت الباحثة ببناء أداتين هما: استبانة إدارة التغيير المشتملة على(60) فقرة، واستبانة تكنولوجيا الأداء البشري المشتملة على(48)فقرة. وتكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع عمداء الكليات ونوابهم في جامعات الشمال الحكومية، والبالغ

عددهم (99) عميدا ونائبا. وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات الشمال في الأردن كانت متوسطة، كما أن ممارسة القادة الأكاديميين لتكنولوجيا الأداء البشري في جامعات الشمال في الأردن جاءت أيضا بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر طبيعة العمل والخبرة على أداتي الدراسة، في حين خلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين استخدام إدارة التغيير وتكنولوجيا الأداء البشري في جامعات الشمال من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جميع المجالات.

وأجرت لاندا حردان(2011) دراسة بعنوان "درجة ممارسة قيادة التغيير لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". والتي هدفت التعرف على درجة ممارسة الأكاديميين الإداريين في الجامعة الهاشمية لقيادة التغيير وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في نفس الجامعة والبالغ عددهم(534) في العام الدراسي (2010/ 2011)، أما عينة الدراسة فتكونت من(150) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم عشوائيا، استجاب منهم(84) عضوا. وتم استخدام أداتين لقياس قيادة التغيير والإبداع الإداري للإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى المقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأكاديميين الإداريين في الجامعة الهاشمية لقيادة التغيير كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين معهم، وفيما يتعلق بالإبداع الإداري توصلت الدراسة إلى أنه ممارس وبدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين معهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قيادة التغيير لدى الأكاديميين الإداريين والإبداع الإداري لديهم.

وأجرى الهبوب(2012) دراسة بعنوان "الجامعة وثقافة التغيير/ دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية". وقد هدفت دراسته التعريف بثقافة التغيير، وإيضاح دور الجامعة في تعزيزها وكيف يمكن للجامعة تفعيل ثقافة التغيير، كما ركزت على واقع الدور الوظيفي للجامعات اليمنية في تنمية ثقافة التغيير. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي النقدي وذلك عبر مسارين متكاملين: يعنى الأول بالتأصيل الفكري لثقافة التغيير والدور الريادي للجامعة في هذه العملية المصيرية على مستوى التحليل النظري، أما المسار الثاني فيعنى باستقصاء تحليلي نقدي لأبعاد ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية سواء أكان في الأطر التشريعية أم البنية التنظيمية أم المناهج والأنشطة التدريسية. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات

أهمها: أن الجامعات اليمنية تواجه العديد من التحديات التي تجعلها عاجزة عن مواكبة متطلبات التغيير، ولعل أبرز هذه التحديات تتمثل في جمود المرجعيات الفكرية وغياب إرادة التغيير والافتقار إلى القيادة التحويلية، وهيمنة المناهج والأساليب التدريسية التقليدية.

وقام الهادي(2013) بدراسة معنونة بـــ "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء". والتي تهدف تعرف إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء، وتعرف الرؤى الفكرية التي تناولت إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها أكثر التجارب نجاحا، والتي تساهم في كيفية تحقيق الجودة النوعية والتميز في الأداء، وكان من أهدافها أيضا التعرف على بعض التجارب الجامعية المعاصرة لجودة النوعية وتميز الأداء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. وكان من أبرز نتائج الدراسة تصورٌ مقترحٌ تطبيقهُ في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصور نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل.

-الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة التغيير

دراسة توراكو وآخرون(Toracco, et al, 2005) بعنوان "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في الجامعات" هدفت هذه الدراسة التأكيد على أن التطوير التنظيمي بوصفه أحد متطلبات إدارة التغيير في الجامعات الحكومية والخاصة في جامعة نبراسكا في أمريكا، إذ قام الباحث باستخدام المنهج التحليلي وذلك بدراسة(5) حالات لمبادرات إدارة التغيير، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات التي طبقت فيها إدارة التغيير هي الجامعات التي طبق فيها التطوير التنظيمي والذي أثبت نتائج ايجابية، كما ولوحظ مدى التغيير واتساعه بين الجامعات، وظهرت فروق نتيجة الاختلاف في طريقة تقديم التطوير التنظيمي وتطبيقه في كل من الجامعات الخمس.

ودراسة تيرنبول و إدواردز(Turnbull & Edwards, 2005) بعنوان "التطوير القيادي للتغيير المؤسسي في جامعة نيويورك البريطانية ". هدفت الدراسة تعرف أثر التطوير المؤسسي على جامعة نيو البريطانية من ناحية التغيير الثقافي الجذري والذي كان سببا في وضع التنافس بين الجامعات. وشملت عينة الدراسة(120) أكاديميا إداريا من العاملين بالجامعة، تم إدراجهم في برنامج تطوير قيادي مدته ستة أشهر، بغرض دراسة الذات والجوانب النفسية والعاطفية للقادة والمرؤوسين. واستخدمت الدراسة منهج البحث الاستقرائي، كما تناولت الدراسة الضغوط

المجتمعية التي تؤثر في القيادة، وأظهرت الدراسة أنّه لا بد من التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى الإدارة العليا، ومن غير مشاركة القيادات العليا في المؤسسات كمثل أعلى في تطبيق النماذج والنهج الجديد، كما أنّه يصعب على القيادات الوسطى أن تقوم بذلك، وأنّ هناك حاجة لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين وإدماجهم في عملية التغيير، ولا بد من خلق جو عام من المشاركة في كل الكليات، إضافة إلى أن الرغبة في المشاركة يجب أن تنبع من الأفراد والقيادة العليا .

دراسة بيرنس(Berns et al, 2007) بعنوان " توجيه إدارة التغيير في جامعة مينيسوتا " هدفت هذه الدراسة تحديد مكونات النماذج الناجحة لإدارة التغيير واستراتيجيات واستخدامها لتقديم توصيات لدمج أفضل الممارسات في جامعة مينيسوتا الأمريكية لتحسين نجاحها في إدارة مبادرات التغيير في المستقبل. استخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع المعلومات، وقام الباحث باستخدام المقابلة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الرؤساء الاداريين في جامعة مينيسوتا، ودراسة حالة(4) مبادرات قد قُيّمت في هذه الجامعة، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدارة التغيير تتطلب(5) عناصر هامة لنجاحها وهي: الاتصالات، ووضع الخطط، والعوامل البشرية في إدارة التغيير، وتوافر الموارد، وقيادة التغيير، وتحديد ما يصلح وما لا يصلح في هذه البيئة الأكاديمية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات يمكن للقادة استخدامها للمساعدة في ضمان نجاحها في إدارة مبادرات التغيير في المستقبل في الجامعات.

وقام ديفينباك(Diefenbach, 2007) بدراسة عنوانها "فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي". هدفت الدراسة تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وتطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الكبيرة هي(International University)ما بين العامين(2004/2005)، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين في الجامعة الدولية، وقد تم الاعتماد على المقابلة مع كبار الإداريين في الجامعة الدولية للحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإدراكي، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، ودور السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث التغيير، والمصالح التي تقف وراء القيم والأيدولوجيات التي يحملها الإداريون في الجامعة، وكذلك سلطت الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل، أي من الإدارة العليا إلى العاملين في الجامعة.

وقد أجرى كل من شوهام وبيري(Shoham & Perry, 2009) دراسة بعنوان "إدارة المعرفة كآلية من أجل إدارة التغيير التكنولوجي والتنظيمي في الجامعات الإسرائيلية". وهدفت الدراسة إيجاد نموذج لإدارة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية في الجامعات الإسرائيلية للأبحاث، وذلك باستخدام إستراتيجيات إدارة المعرفة لغرض إدارة التغيير، إذ إن تنفيذ هذا النموذج يجعل من الممكن مواجهة التحدي المتمثل في تحويل الجامعة من مؤسسة معرفة إلى مؤسسة تعلم. وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الإسرائيلية للأبحاث، وتمثلت عينة الدراسة في جامعتين بحثيتين كبيرتين، وكل من القطاع الإداري والأكاديمي لكل جامعة، وتم استخدام المقابلة أداة للدراسة، واشتملت العينة على(34) مقابلة مع الجهات الفاعلة الرئيسة في النظام التعليمي في الجامعات الإسرائيلية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة التغيير التكنولوجي والتنظيمي في الجامعات الإسرائيلية، تفتقر إلى وجود نموذج عقلاني موجه لإدارتها، وضرورة وجود آلية توجيهية لتنفيذ إدارة التغيير في الجامعات.

دراسة شين وتايلور وساو(Shin, Taylor & Seo, 2012) بعنوان "مصادر من أجل التغيير: العلاقات بين الحوافز التنظيمية والمرونة النفسية لمواقف الموظفين والسلوكات نحو التغيير التنظيمي". هدفت الدراسة معرفة أثر الحوافز التنظيمية والمرونة النفسية في المساعدة على قبول التغيير التنظيمي والالتزام به من قبل موظفي المؤسسات، إذ كان الغرض من التغيير خفض التكاليف وتغيير نطاق العمل، وإنتاج منظمة أكثر دراية وفطنة. وكان مجتمع الدراسة موظفي شركة تكنولوجيا المعلومات في جنوب كوريا، المكون من(344) موظفا و(48) مديرا يعملون في(16) قسما من أقسام الشركة، واشتملت العينة على(234) موظفا و(45) مديرا. واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأشارت النتائج إلى أن الحفاظ على مصادر التغيير المذكورة قبل بداية التغيير التنظيمي هو وسيلة مفيدة لزيادة التزام الموظفين للتغيير ودعمه.

وأجرى حمادات والجمال والخصاونه (Hamadat,. Al-Jammal.& AL- Khasawneh, 2013) دراسة بعنوان "درجة الإدراك الذاتي لممارسات إدارة التغيير لدى صناع القرار الأكاديميين في جامعة البلقاء التطبيقية". وهدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسات إدارة التغيير لدى صناع القرار الأكاديميين في جامعة البلقاء التطبيقية. وقد تطوع(49) عضوا من الجامعات التالية (عجلون، وإربد، والحسين، والأميرة رحمة والأميرة علياء)، وعالجت الدراسة المجالات التالية: التخطيط، واتخاذ القرار، والتدريس، والبحث العلمي والإدارة)، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لمتغير الرتبة الأكاديمية ، والخبرة في مجال التدريس، والخبرة الإدارية)، إلا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الدراسات العربية المتعلقة بالكفايات الإدارية

دراسة عبد الله(2001) بعنوان "الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". هدفت معرفة الكفايات القيادية لعمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عدن وتحديد أهميتها، ودرجة توافرها عند عمداء الكليات في الجامعة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن، والبالغ عددهم(454) عضو هيئة تدريس موزعين على(8) كليات، وتم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالطريقة العشوائية، وبلغ عددهم(94) عضوَ هيئةِ تدريس. وأظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لأهمية الكفايات القيادية كانت عالية جدا، ولم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيرات الجنس واللقب الأكاديمي والخبرة، وأشارت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعة كانت جيدة، وتم تحديد قائمة بالكفايات القيادية اللازمة لعمداء الكليات بحسب درجة أهميتها، وأخرى بحسب درجة توافرها عند عمداء الكليات في الجامعة.

وقام عوض(2003) بدراسة عنوانها "مدى امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأردنية لكفايات تكنولوجيا التعليم وممارستهم لها من وجهة نظرهم". وهدفت الدراسة الكشف عن مدى امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأردنية لكفايات تكنولوجيا التعليم وممارستهم لها من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الجامعة والتخصص والخبرة التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من(104) أعضاء هيئة تدريس في كليات التربية بجامعة اليرموك وجامعة مؤتة والجامعة الأردنية، والبالغ عددهم(170) عضوَ هيئةِ تدريس. وقام الباحث بإعداد قائمة بكفايات تكنولوجيا التعليم مكونة من(72) كفاية تم تصميمها على شكل استبانة موزعة على خمسة مجالات. وكان من نتائج الدراسة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية(13) كفاية من كفايات تكنولوجيا التعليم بدرجة عالية جدا و(39) كفاية بدرجة عالية و(20) كفاية بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجامعة والتخصص، بينما توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الخبرة. وأن أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات يمارسون كفاية واحدة من كفايات تكنولوجيا التعليم بدرجة عالية جدا و(45) بدرجة عالية و(24) كفاية بدرجة متوسطة وكفايتين بدرجة ضعيفة.

وقام الرشيدي(2004) بدراسة عنوانها "الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت". والتي هدفت تحديد الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الكويت، وبيان أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والخبرة الإدارية، ونوع الكلية في تحديد هذه الكفايات. وتكون مجتمع الدراسة من(105) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وبلغ عدد المستجيبين(100) فردٍ، وتكونت أداة الدراسة من(66) كفاية مهنية غطت ستة مجالات، هي مجال كفايات التخطيط، والكفايات الاجتماعية، وإدارة الأفراد، والمتابعة والتقويم، والنمو المهني. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة كانت بدرجة كبيرة للمجالات التالية(التخطيط، وإدارة الأفراد، والمتابعة والتقويم، والنمو المهني)، أما بالنسبة للكفايات المهنية في مجالي (الكفايات التربوية، والكفايات الاجتماعية) جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى سلامة(2005) دراسة بعنوان "كفايات أعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية في تكنولوجيا التعليم ومدى ممارستهم لها". وقد هدفت معرفة مدى توافر كفايات تكنولوجيا التعليم لأعضاء هيئة تدريس تكنولوجيا التعليم في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية ودرجة ممارستهم لها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة تدريس تكنولوجيا التعليم في كليات المعلمين وعددهم(95)، واعتبروا جميعا عينة الدراسة. وقد صممت استبانة تكونت من(56) كفاية في سبعة مجالات في تخصص تكنولوجيا التعليم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: (31) كفاية من مجموع الكفايات متوافرة بدرجة كبيرة، من أهمها العناصر في مجال استخدام الأجهزة التعليمية واستخدام التقنيات التعليمية، و(25) كفاية من مجموع الكفايات متوافرة بدرجة متوسطة، من أهمها العناصر المتعلقة باختيار التقنيات التعليمية. ووجود (26) كفاية من مجموع الكفايات يمارسها أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة، ووجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين هذه الكفايات لدى أعضاء هيئة التدريس ودرجة ممارستهم لها. وهذا يشير إلى أنه كلما زاد توافر الكفايات لدى أعضاء هيئة التدريس زادت درجة ممارستهم لها.

وقام الشهاري(2005) بدراسة عنوانها "مدى توفر كفايات إدارة الموقف الاتصالي الصفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحديدة". وكان هدفها تعرف مدى توفر كفايات إدارة الموقف الاتصالي الصفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحديدة اليمنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع حملة الدكتوراه من أعضاء هيئة التدريس اليمنيين والعرب الذين يدرسون في جامعة الحديدة وعددهم (130)، وجميع الدارسين بالمستوى الرابع بكليات الجامعة وعددهم (2363) باستثناء كليتين، أما عينة الدراسة فبلغت(366). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر

الكفايات لدى الأعضاء كان متوسطا، ورأى أعضاء هيئة التدريس أنهم يمتلكون جميع الكفايات بدرجة أعلى مما يراه الدارسون، وأشارت النتائج لعدم توفر كفاية استخدام الحاسوب والإنترنت في الموقف الاتصالي لدى أعضاء هيئة التدريس، والذي جعل الباحث يوصي بتدعيم امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحديدة لكفايات إدارة الموقف الاتصالي، وجعل توافرها شرطا للتدريس بالجامعة.

وقامت أمل الشامان(2006) بدراسة عنوانها "حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية لبرنامج تدريبي مقترح". وكان هدفها التعرف على حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية، وذلك للتوصل إلى تصور مقترح لبرنامج تدريبي يسهم في التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية في الجامعات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع وكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود وعددهن(39) وكيلة، وجامعة الملك فيصل وعددهن(13) وكيلة، وجامعة الملك عبد العزيز وعددهن(39) وكيلة، وقد بلغ مجموع الوكيلات في الجامعات الثلاث(90) وكيلة، واستجاب منهن(65) وكيلة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: أن حجم الممارسة والاهتمام الذي توليه وكيلات الأقسام لأدوارهن جاء للمهام الاجتماعية أولا ثم المهام الأكاديمية، ثم المهام الإدارية. ويظهر من نتائج الدراسة إدراك وكيلات الأقسام حاجتهن الكبيرة إلى تطوير إداري في عدد من المهارات، منها: استخدام الحاسب الآلي، وإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، والتعامل مع ضغوط العمل، بينما أظهرت النتائج حاجتهن بدرجة أقل لإدارة الصراع، وإعداد دراسات الجدوى، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي للتطوير الإداري لهن.

ودراسة أجراها الدعيس(2007) بعنوان "تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب". والتي هدفت تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية وذلك من خلال برنامج تدريبي محوسب، وتم ذلك بعد تحديد الحاجات التدريبية التي تلزم نواب العمداء للشؤون الأكاديمة في الجامعات اليمنية. وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مؤلفة من(115) بندا تعكس السلوكات الإدارية موزعة على وظائف الإدارة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع نواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية (الحكومية والخاصة) وتمثلت العينة من(94)نائبا موزعين على(7) جامعات حكومية و(9) جامعات خاصة. ودلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين علامات المجموعة (الضابطة، والتجريبية) على مقياس الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية، تعزى لمتغير البرنامج بعد حذف تأثير المتغيرات الأخرى للدراسة. وعدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين علامات المجموعة التجريبية على مقياس الكفايات الإدارية لنواب العمداء تعزى لمتغيرات الدراسة(سنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والاختصاص الأكاديمي)، ووجود فروق دالة إحصائيا في مجال التنظيم يعزى لمتغير شغل منصب إداري على مستوى القسم أو الكلية.

دراسة الجنابي(2010) بعنوان "بناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة". وقد هدفت بناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في تلك المعاهد في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد تألف مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في معاهد المعلمين والمعلمات في مدينة بغداد والبالغ عددهم(186) فردا، فضلا عن عينة الدراسة التي سحبت من قبل الباحث بالطريقة العشوائية والبالغ عدد أفرادها (140) رئيسَ قسمٍ، وأشارت نتائج الدراسة إلى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات بنسب تراوحت بين العالية والضعيفة ، وتوصل الباحث إلى بناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالكفايات الإدارية

دراسة مارتن(Marten, 2001) بعنوان " أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام من وجهة نظر العمداء" هدفت الدراسة تحديد الكفايات والمهام لدى رؤساء الأقسام والدور الحالي والمرجو من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في ألاباما (Alabama) في أمريكا". استخدم الباحث المنهج المسحي كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات. وبلغت عينة الدراسة(17) عميدا، أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يجب أن تتوافر كفاية التواصل الجيد بين الأعضاء هيئة التدريس و الإدارة و أن يكون محفزا لأعضاء القسم نحو العمل الإيجابي. وأكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات كانت أن يصغي باهتمام ويتواصل بفاعلية مع العاملين، وأن يتصف بالأمانة والثقة وأن يكون مبدعاً.

ودراسة مكين و ستابليس (Mckeen & Staples, 2001) بعنوان " مدراء المعرفة: من هم وماذا يفعلون؟" هدفت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال من هم رؤساء الأقسام الأكاديميون وماذا يعملون؟ وعلاقتهم بإدارة المعرفة في المؤسسات الكندية والأمريكية، استخدم الباحث أسلوب الاستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من(41) مديرا، أظهرت نتائج الدراسة خصائص مديريي المعرفة، وبينت نتائج الدراسة أنه تم تقديم نموذج عن المدير المثالي وصفاته وكيفية تطبيقه لإدارة

المعرفة، وأن دور الرؤساء في إدارة المعرفة يعتبر أمرا جديدا ومتطورا، وأن المديرين يجب أن يمتلكوا الرضا والحرية في اتخاذ القرارات عند الحاجة، وبينت نتائج الدراسة أن دور المديرين الرئيسي هو توجيه المؤسسة نحو الأفضل.

وأجرى الخضر(AL-Kheder, 2007) دراسة بعنوان "الكفايات القيادية الهامة المطلوبة للوظائف القيادية في دولة الكويت كما يراها كل من القياديين ومرؤوسيهم في القطاع الحكومي والقياديين في القطاع الخاص". والتي هدفت تحديد الكفايات القيادية العامة المطلوبة للوظائف القيادية في دولة الكويت كما يراها القياديون ومرؤوسوهم في القطاع الحكومي والقياديون في القطاع الخاص، ومعرفة ترتيب هذه الكفايات من حيث أهميتها النسبية كما يراها القادة ومرؤوسوهم في القطاع الخاص. إلى جانب معرفة إذا ما كان هناك فروق في تقدير كل كفاءة بين قياديي القطاع الحكومي والخاص، وبين قياديي القطاع الحكومي ومرؤوسيهم. وقد شارك في الدراسة(627)موظفا كويتيا يعملون في دولة الكويت (387) موظفا و(240) موظفة يعمل (446) منهم في القطاع الحكومي و(181) في القطاع الخاص، في حين بلغ عدد القياديين في القطاع الحكومي (104) ومثلهم في القطاع الخاص. أما عدد المرؤوسين في القطاع الحكومي فبلغ (206) وفي القطاع الخاص(77). وقامت كل مجموعة بتقدير الأهمية النسبية ل(40) كفاءة كميا. وخلصت الدراسة إلى وجود(12) كفاية حظيت بأهمية نسبية لدى القادة في القطاع الحكومي ومرؤوسيهم والقادة في القطاع الخاص، وهي: واثق من نفسه، ولديه مصداقية، جدير بالثقة والاعتماد، ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ومرن في تفكيره، يتقبل التغيير، ومتفان ومخلص في عمله، ويعرف جوانب القوة والضعف في ذاته، ومخطط ويحفز ويؤثر إيجابيا في الآخرين، وواع بانفعالاته ومشاعره الداخلية، ومسيطر على انفعالاته، ويدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير بكفاءة، ولديه دافعية عالية للإنجاز، وأشارت النتائج إلى وجود بعض الفروق في تقدير كل كفاية بين القادة في القطاع الحكومي والقادة في القطاع الخاص، وبين القادة في القطاع الحكومي ومرؤوسيهم.

دراسة حسان(Hassan, 2008) بعنوان "الكفايات لقادة كلية المجتمع: من وجهة نظر الرؤساء في كلية المجتمع و رؤساء مجلس الأمناء في الكلية" هدفت هذه الدراسة التعرف الى تقييم أهمية توافر الخصائص والكفايات الإدارية لقيادة كلية المجتمع في نيويورك وفلوريدا بطريقة فعالة، كما هدفت تحديد التجارب والممارسات الفعالة التي ذكرها رؤساء كلية المجتمع وذلك لتنميتها وأخذها بعين الاعتبار من ضمن الكفايات القيادية، استخدم الباحث المنهج الوصفي و قام

بإعداد استبانة لجمع المعلومات، إذ تكونت عينة الدراسة من(58) رئيسا من رؤساء كلية المجتمع و(58) رئيسا من رؤساء مجلس الإدارة ومجلس الأمناء في كلية المجتمع في نيويورك وفلوريدا، وقد أظهرت نتائج الدراسة الدراسة وجود خطوة من رؤساء كلية المجتمع تقوم على تقديم الدعم لتقييم وتقديم معلومات هامة عن التجارب المحددة التي ساهمت في تطوير هذه الكفايات لرؤساء كليات المجتمع . وكما تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك توافقا في الآراء بين رؤساء كلية المجتمع ورؤساء مجلس الأمناء في ولاية نيويورك وفلوريدا، وأن جميع الكفايات التي حددت مهمة لنجاح قادة كلية المجتمع .

وقام توماس(Thomas, 2008) بدراسة موسومة بــ "الطريق للحصول على الجودة: أسئلة حول النوعية والقيادة في أستراليا". هدفت هذه الدراسة تعرف جودة الكفايات الإدارية في الجامعات في أستراليا وإيجاد إستراتيجية لتحسين جودة المديرين الإدارية في التعليم العالي بأستراليا، استخدم الباحث المنهج التحليلي إذ عمد في دراسته إلى استقراء البحوث والدراسات في هذا المجال، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجودة الإدارية تعتمد على مجموعة من الكفايات الإدارية الهامة والتي لا بد من أن تتوافر لدى الإداريين في الجامعات، مثل التواصل الفاعل مع الآخرين، وإدارة الحوار.

دراسة كروسثويت(Crosthwaite, 2010) بعنوان "الكفايات القيادية الإدارية لرؤساء الأقسام: دراسة حالة لمؤسسات التعليم العالي في ولاية كيرالا، الهند" هدفت هذه الدراسة تعرف الكفايات الإدارية القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في كيرالا، وإيجاد العوامل المؤثرة في تطوير هذه الكفايات، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من(36) رئيس قسم (6) مؤسسات للتعليم العالي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك بعض التباين في الكفايات الإدارابية عند رؤساء الأقسام، حيث تم تحديد(24) كفاية إدارية لازمة لقيادة القسم في التعليم العالي، في ولاية كيرالا في الهند. كما وأظهرت نتائج الدراسة أن 83% من الكفايات الإدارابية عند رؤساء الأقسام تم تحديدها لتكون هامه في دعم تطوير إدارة الأقسام في التعليم العالي، هذا بغض النظر عن الجوانب الأخرى مثل الثقافة والتنظيم. كما وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتطوير الكفايات القيادية الإدارية لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في ولاية كيرالا؛ لأن هناك العديد من التحديات في هذا الصدد والتي ترتبط بنقص الموارد البشرية و الفعالية الإدارية، والقضايا السياسية والثقافية.

دراسة شهماندي(Shahmandi, 2011) بعنوان "كفايات وأدوار وفاعلية القادة الأكاديمين في الجامعات". هدفت الدراسة تعرف الكفايات الإدارية وأثرها على الإداريين في الجامعات ودورها في تحسين المفهوم الإداري في الجامعات في ماليزيا. استخدم الباحث المنهج التحليلي، إذ قام الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الكفايات الإدارية عند عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات مختلفة حول العالم، أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة والقيادة في الجامعات يجب أن تكون فعالة وكما أن الإدارة الأكاديمية تتطلب بعض الكفايات وأداء الأدوار الضرورية من أجل قيادة واعدة وإدارة فعالة، كما أن القيادات الأكاديمية الفعالة تحتاج مهارات وقدرات لقيادة الجامعات بشكل متميز. ويتم فحص الأدوار من القيادات الأكاديمية في ما يتعلق بأدوار وكفايات إدارية. وتصنف الأدوار إلى ثلاثة أدوار رئيسية وهي: الاتصال بين الأشخاص، ومعالجة المعلومات واتخاذ القرار.

دراسة سرشامي(Sarchami, 2011) بعنوان **"**إدارة التعليم في كليات الطب بإيران: كفايات وعيوب**"**. هدفت الدراسة تحديد الكفايات التي تعتبر هامة لاختيار المسؤولين التعليميين في جامعات القطاع الطبي في إيران، استخدم الباحث المنهج المسحي و استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من(20) مسؤول إداري في(43) من جامعات العلوم الطبية عن طريق مراكز لتطوير التعليم. أظهرت نتائج الدراسة أن من الضروري تحديد الكفايات اللازمة لتعيين الإداريين في الجامعات وحصلت الكفاية "الأخلاقيات الطبية" على أهم صفة يجب أن تكون في الإداري وكفاية "إدارة المعرفة والمعلومات" حصلت على أقل صفة يجب أن تكون في الإداري.

الدراسات العربية المتعلقة بالبرامج التدريبية

وأجرى الخرابشة(2001) دراسة بعنوان "بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية". وهدفت الدراسة تعرف واقع عملية الاتصالات الإدارية المتبعة حاليا في الجامعات الأردنية الرسمية، من خلال تصميم قائمة بكفايات الاتصال وبيان مدى ممارسة الإداريين في هذه الجامعات لها، والتوصل إلى قائمة احتياجات تدريبية في ضوء درجة ممارسة الإداريين لكفايات الاتصال الإداري، وبناء برنامج تدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين من حملة الدرجة الجامعية الأولية وقد بلغ عددهم(1470) موظفا وموظفة في العام الجامعي(1999-2000)، موزعين على الجامعات الأردنية الرسمية، وقد تم اختيار عينة عشوائية

من مجتمع الدراسة بلغ مجموعها(443) موظفا وموظفة. وقام الباحث بتصميم استبانة تقيس ممارسة الموظفين الإداريين لكفايات الاتصال الإداري موزعة على سبعة مجالات تتضمن(56) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغ عدد الكفايات الإدارية التي لم تشر النتائج ضعفا في ممارستها (44) كفاية إدارية من أصل(56)كفاية، ويكون بذلك النقص الكفائي الكلي على مستوى المجالات كافة في(12) كفاية، الأمر الذي يعني ضرورة بناء برنامج تدريبي لتطوير درجة ممارسة الموظفين لهذه الكفايات.

وقام أبو غزلة(2005) بدراسة موسومة بـ "بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة". وهدفت بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية بعد تعرف واقعهم التدريبي". وتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد عينة الدراسة المستهدفين من مديري الإدارات ومديري التربية والتعليم ومديري المديريات والوحدات في وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم(193) مديرا لمعرفة الواقع التدريبي والاحتياجات التدريبية لهم. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: جاء مجال الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها في المرتبة الأولى في مجالات واقع العملية التدريبية وبدرجة عالية مما يعني أن المجال ليس بحاجة إلى تطوير، في حين معظم مجالات الواقع التدريبي لمديري الإدارات جاءت في المستوى المتوسط، باستثناء مجالات (أساليب تقويم المتدربين، ومصادر تمويل التدريب، والجهات المنفذة للتدريب) التي جاءت في المستوى المنخفض، مما يعني ضرورة تطوير هذه المجالات لتتناسب مع خصائص أفراد عينة الدراسة. وأنّ أبرز ما يوصف به واقع العملية التدريبية لمديري الإدارات افتقارها للبرامج التدريبية، وأجمع معظم أعضاء لجنة الخبراء أن البرنامج التدريبي لمديري الإدارات قابل للتنفيذ وسيحقق الأهداف الموضوعة له.

وأجرى الدغيم(2008) دراسة بعنوان "فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت تعرف فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الادارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من(45) مديرَ إدارةٍ و(170) نائبَ مديرٍ ورئيسَ قسمٍ في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات، وتم إجراء الدراسة على المجتمع بأكمله. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجالات الواقع التدريبي للقادة التربويين تراوحت بين منخفض ومتوسط ، وكان المتوسط الحسابي للاحتياجات التدريبية عاليا.

ودراسة الرفايعة(2008) بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات صناعة القرار لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بناء على نظرية الحل الابتكاري للمشكلات". والتي هدفت بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات صناعة القرار لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بناء على نظرية الحل الابتكاري للمشكلات. وقد تم تطوير وتطبيق استبانة تكونت من(43) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من(50) مديرا من مديري التربية والتعليم، ومديري الإدارات والمديرين المختصين في وزارة التربية والتعليم. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أنّ درجة تحقق المهارات كانت متوسطة لمجاليّ إدارة مصادر الحل الابتكاري، والمهارات التفكيرية، في حين كانت درجة تحقق المهارات لمجالات الكفايات المعرفية ومهارات إدارة المعرفة و المهارات الوجدانية وأساليب دعم القرار والكفايات الإدراكية والتصورية كلها منخفضة، مما يدل على أن حاجة القادة التربويين التدريبية في هذه المجالات عالية. وأظهرت كذلك النتائج اتفاق لجنة الخبراء المحكمين على إمكانية عمل البرنامج المقترح وصلاحيته للتنفيذ.

وقام طويقات(2009) بدراسة عنوانها "بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة". وقد هدفت الدراسة بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال تعرف توافر خصائص المهارات القيادية المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية البالغ عددهم(5959) عضوا، وتكونت العينة من(3608)من الأعضاء، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية قصدية من عينة الدراسة بلغت(600) عضوِ هيئة تِدريس، وذلك لمعرفة خصائص المهارات القيادية المبدعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام وتحديدها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر خصائص القيادة المبدعة لدى عينة الدراسة جاءت متوسطة بشكل عام، وكشفت الدراسة أن هناك رغبة شديدة في التطوير والتغيير والتجويد لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات، وهذه الرغبة والقابلية للتغيير في مجالات حل المشكلات، واتخاذ القرار، وتشجيع الإبداع، وروح المبادرة.

وأجرى الحداد(2010) دراسة بعنوان "بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية". هدفت الدراسة بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق

التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين في العام الدراسي(2010/2009)، تكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وعددهم(159) قائدا تربويا، توزعوا على فئتين: الأولى وهي فئة القادة التربويين المتمثلة بجميع مديري الإدارات والمراقبين في المناطق التعليمية في دولة الكويت وعددهم(81) مديرا ومراقبا، والفئة الثانية: المرؤوسون، المتمثلة بجميع رؤساء الأقسام في المناطق التعليمية وعددهم(78) رئيس قسم. وتشير نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم التدريبية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة إجراء مسح للاحتياجات الإدارية والتدريبية للقادة التربويين للتثبت من عدم وجود احتياجات تشكل أضرارا كبيرة في ممارسات القادة في مختلف المواقف الإدارية والتربوية، واعتماد البرنامج التدريبي المقترح وتدريب القادة التربويين في ضوئه.

وقامت منيرة العريضي(2010) بدراسة عنوانها "تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". هدفت الدراسة تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي التطويري لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم(171) قائدا تربويا، وقد كانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة ذاته، وقد بلغت(166) قائدا. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين جاءت مرتفعة في جميع المجالات. كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة أفراد الدراسة لمجال(تقييم أداء المؤسسة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، وكانت النتيجة لصالح الإناث.

ودراسة القرني(2010) بعنوان "برنامج تدريبي مقترح للتطوير الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء الاحتياجات التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة". وهدفت الدراسة بناء برنامج تدريبي مقترح للتطوير الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء الاحتياجات التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، والبالغ عددهم(1047) قائدا أكاديميا يتوزعون على(7) جامعات حكومية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية القصدية من مجتمع الدراسة، وقد تكونت العينة من(380) قائدا أكاديميا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية

للتطوير الإداري للقادة الأكاديميين قد حصلت على درجة تقدير عالية. كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيرات الكلية، ومدة الخدمة، والرتبة الأكاديمية، وعدد البرامج التدريبية، والمنصب الأكاديمي. وبينت أن أبرز المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في التطوير الإداري هي ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم الاستقلالية المالية والإدارية للجامعات.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ درجة الاهتمام التي حظيت بها محاور الدراسة، ويتّضح أنها جاءت في ثلاثة محاور وهي: إدارة التغيير، والكفايات الإدارية، وإعداد البرامج التدريبية، إلا أنها تباينت في أهدافها، فمنها ما اعتنى بإدارة التغيير، التي تمحور هدفها في ممارسة إدارة التغيير، كدراسة حردان(2011)، ودراسة العماوي(2010)، ودراسة الهادي (2013)، والشراري(2010). في حين اهتمت دراسة الأصبحي(2007)، ودراسة بيرنس(2007) ببناء أنموذج لإدارة التغيير، بينما تناولت دراسات أخرى في ذات المحور مقاومة التغيير في الجامعات، كدراسة ديفين باك(2007)، ودراسة سليمان(2010)، وقد أظهرت نتائج الدراسات في مجملها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الإدارة، والخبرة العملية، والرتبة الأكاديمية.

أما فيما يتعلق بالكفايات الإدارية فقد بينت دراسة مارتن(2001)ودراسة عوض(2003) ودراسة الخضر(2007) ودراسة توماس(2008) ضرورة امتلاك الإداريين والقادة في مؤسسات التعليم العالي لكفايات معينة لنجاحها. ودراسة شهماندي(2011) التي خلصت إلى أن القيادات الأكاديمية الفعالة تحتاج مهارات وقدرات لقيادة الجامعات بشكل متميز، وحتى تمتلك القيادات هذه المهارات لابد لها من أدوار ثلاثة هي: الاتصال، ومعالجة المعلومات، واتخاذ القرار.

وقد أجمعت الدراسات المتعلقة بإعداد البرامج التدريبية في مجملها، على ضرورة تطوير الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين من خلال إعداد برامج في ضوء احتياجاتهم التدريبية، كدراسة الخرابشة(2001) ودراسة طويقات(2009)، والحداد(2010)، ودراسة القرني(2010).

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كونها تتناول المحاور الثلاثة المشار إليها سابقا، كما تتفق والدراسات السابقة بضرورة وأهمية البرامج التدريبية لتطوير الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات، إذ إنها ترى نقصا في امتلاكهم الكفايات اللازمة التي تؤهلهم لقيادة الجامعات.

إلا أن هذه الدراسة تختلف عن سابقاتها في أنها ناقشت المحاور الثلاثة مجتمعة، في حين أن كل الدراسات السابقة اقتصرت على محور أو اثنين، فضلا عن أن هناك اختلافا في طبيعة مجتمع الدراسة، فقد ركزت معظمها على مديريات التربية والوزارات، وهناك من الدراسات من تشابه مجتمعها مع جزء من مجتمع الدراسة الحالية المتمثل برئيس قسم أو عميد.

في حين أن الدراسة الحالية انفردت عن مثل هذه الدراسات بشمول المجتمع، ليشمل إداريي الجامعات الأكاديمية كافة، والذي يجعل الدراسة الحالية تنماز عن سابقاتها أيضا أنها طوّرت برنامجا تدريبيا لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية, وجعلت مجتمع الدراسة من القطاعين؛ الخاص والحكومي، وتناولها المحاور الثلاثة كافة.

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطّريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعيّنتها، وطريقة اختيارها والمقاييس التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات بنائها، والخطوات اللازمة للتأكد من صدق المقاييس وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

تحقيقا لهدف الدراسة نهجت هذه الدراسة منهج البحث المسحي التطويري الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الأبحاث، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات اللازمة عن متغيرات الدراسة، والعمل على تحليلها إحصائيا للوصول إلى إجابات منطقية وموضوعية تتعلق بأسئلة الدراسة. واتبعت المراحل التالية لتحقيق هدف الدراسة، المتمثل باقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير:

- المرحلة الأولى: الخلفية النظرية للبرنامج المقترح، إذ تم الاطلاع على الأدب المتعلق بما كتب عن كيفية بناء البرامج التدريبية.
- المرحلة الثانية: تم فرز أسس وقواعد إعداد البرامج التدريبية بناء على الخلفية النظرية.
- المرحلة الثالثة: تم جمع البيانات المتعلقة بالموضوع.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة) للعام(2014/2013)، والبالغ عددهم(1581)إداريا أكاديميا، منهم(880) إداريا أكاديميا في الجامعات الحكومية، و(701) من الإداريين الأكاديميين في الجامعات الخاصة، ما بين(رئيس جامعة، ونائب/مساعد رئيس جامعة، وعميد كلية، ونائب /مساعد عميد كلية، ورئيس قسم). والجدول (1) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الجامعة وطبيعة العمل، كما يبين ملحق رقم(1) مجتمع الدراسة بالتفصيل. وذلك بالرجوع لمواقع الجامعات الأردنية الإلكترونية من موقع وزارة التعليم العالي الأردنية والبحث العلمي(2013)، انظر ملحق رقم(2).

جدول(1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستويات نوع الجامعة وطبيعة العمل

الرقم	نوع الجامعة	رئيس جامعة	نائب/مساعد رئيس جامعة	عميد كلية	نائب/مساعد عميد كلية	رئيس قسم	المجموع
1	الجامعات الرسمية	10	32	159	243	436	880
2	الجامعات الخاصة	19	44	141	171	326	701
المجموع الكلي لمجتمع الدراسة		29	76	300	414	762	1581

عيّنة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفرادها (621) إداريا أكاديميا والجدول(2) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيريْها(نوع الجامعة وطبيعة العمل)، وذلك بالرجوع لدليل اختيار العينة (الضحيان، 2000).

جدول(2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات نوع الجامعة وطبيعة العمل

المتغير	المتغيرات	العدد	الكلي
الجامعة	رسمية	331	621
	خاصة	290	
العمل	رئيس جامعة	9	621
	نائب/مساعد رئيس جامعة	55	
	عميد كلية	149	
	نائب/ مساعد عميد كلية	163	
	رئيس قسم	245	

أداة الدراسة

لمّا كان الهدف من الدراسة الحالية هو اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، كان من متطلبات تحقيق أهداف الدراسة تطوير أداة لجمع معلومات الدراسة والمتمثلة ببناء استبانة تقوم على بعدين، (واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية، ودرجة توافر الكفايات اللازمة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية) وذلك من خلال الرجوع للأدب التربوي المتعلق بموضوع

الدراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها دراسة الأصبحي(2007)، والعماوي(2010)، ودراسة عوض(2003)، والدعيس(2007). واشتملت أداة الدراسة على جزأين وهما كالتالي:

1- الجزء الأول تضمن المتغيرات المتعلقة بطبيعة الجامعة، وطبيعة عمل الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

2- الجزء الثاني تكون من مجموعة من الفقرات تم صياغتها بصورتها الأولية، وانحصرت في محورين(واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية ودرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية)، وقد بلغ عدد الفقرات الكلي لأداة الدراسة وهي بصورتها الأولية(76) فقرة، إذ بلغ عدد الفقرات المتعلقة بواقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية(42) فقرة، في حين بلغ عدد الفقرات المتعلقة بالكفايات الإدارية(34) فقرة انظر ملحق رقم(3).

- **صدق أداة الدراسة:**

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم(13) محكما، من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، انظر ملحق رقم (4)، وتم عرض الاستبانة عليهم ببعديها(واقع إدارة التغيير، والكفايات الإدارية)، للتأكد من أن الأداة تقيس الهدف المراد قياسه، وللحكم على أداة الدراسة من حيث: درجة تناغم فقراتها مع المحور المعني وملاءمتها للدراسة، وضوح الفقرات، وصحة الصياغة اللغوية، وقد أجريت التعديلات المطلوبة بعد عملية التحكيم، وتم حذف بعض الفقرات،(المعيار المستخدم في بقاء الفقرة أو حذفها هو اتفاق(10) من المحكمين على مناسبة الفقرة، وإذا كانت نسبة الاتفاق عليها أقل من ذلك تحذف) وتعديل بعضها، وإضافة فقرات أخرى، فقد تم إلغاء الفقرات التالية من المحور الأول المتعلق بواقع إدارة التغيير وهي (3-5--19-26-29 1-14-15) ومن المحور الثاني المتعلق بالكفايات الإدارية تم إلغاء الفقرات التالية(34 -8 -6 -4)، وتم إضافة فقرتين في المحور الثاني/ مجال التكنولوجيا (متابعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها) و(امتلاك مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم)، وتم اعتماد الفقرات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين، فقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية(64) فقرة، منها (32) فقرة خاصة بواقع إدارة التغيير، و(32) فقرة خاصة بالكفايات الإدارية انظر ملحق رقم (5).

- ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من درجة ثبات أداة الدراسة، باستخدام معامل الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha) لمحوري الاستبانة، وكانت قيم معاملات الثبات للمجالات تقع بين (0.80-0.96)، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. والجدول(3) يبين قيم معاملات الثبات كالآتي:

جدول (3) : قيم معاملات الثبات

الرقم	المجالات المتعلقة بإدارة التغيير	معامل الثبات
1	التغيير المتعلق بالأهداف في الجامعات الأردنية	0.86
2	التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي	0.92
3	التغير المتعلق بالطلبة	0.89
4	التغير المتعلق بسياسات الجامعة	0.96
5	هيكلة التغيير	0.80
	المجالات المتعلقة بالكفايات الإدارية	
1	التخطيط	0.80
2	اتخاذ القرارات	0.93
3	التكنولوجيا	0.94
4	إدارة الموارد البشرية	0.92
5	الكفايات الإدارية والفنية	0.91
6	التقييم	0.93

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير:

تمّ اعتماد المعادلة (5-1) ÷ 3 = 1.33، وعليه:

- إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابي أقلّ من (2.33)، فإنّ التّقدير يكون منخفضا.
- إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابي أكبر أو تساوي (2.33) وأقل من (3.67)، فإنّ التّقدير يكون متوسّطا.
- إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابي أكبر أو تساوي(3.67)، فإنّ التّقدير يكون مرتفعا.

متغيرات الدراسة: شملت الدراسة المتغيرات التالية:

1. المتغيّر المستقل: واقع الحال فيما يتعلق بإدارة التغيير، ودرجة توافر الكفايات لدى الإداري الأكاديمي في الجامعات الأردنية.
2. المتغيّر التابع: استجابات الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية إلى مجالات أداة الدراسة.
3. المتغيّرات المستقلة الثانوية: (متغير طبيعة العمل) بالنسبة للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية: (رئيس جامعة، نائب/مساعد رئيس جامعة، عميد كلية، نائب/مساعد عميد كلية، رئيس قسم)، (ومتغير الجامعة): (جامعة رسمية، جامعة خاصة).

البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير. وفي ضوء الإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باقتراح برنامج تدريبي، وفقا للخطوات الآتية:

تحديد مواصفات البرنامج، من حيث أهدافه، ومحتواه، وعدد الجلسات التدريبية فيه، وتحديد الفئات المستهدفة من البرنامج، والوقت المخصص لكل جلسة، وتحديد ميزانيته، وأخيرا العمل على تقييمه. بعد اقتراح البرنامج تم عرضه بصورته الأولية انظر ملحق رقم(6) على مجموعة من الخبراء المختصين في مجال الإدارة، ومجال التدريب، بلغ عددهم(10) من الخبراء للتحقق من صلاحيته ومدى فاعلية تطبيقه انظر ملحق رقم(7)، بعد ذلك تم إجراء التعديلات التي أشير إليها من قبل الخبراء المختصين من حيث الإضافة والحذف، ومثال ذلك: التعديل في صياغة الهدف الخاص للكفاية المتعلقة بمجال التخطيط والتي تنص على "يدرك المتدرب ضرورة الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة أثناء القيام بعمليات التغيير". واستبدالها "يتعرف المتدرب بدلا من يدرك حتى يكون الهدف قابلا للقياس. وأصبح بذلك صالحا للتطبيق، وأصبح بصورته النهائية. انظر ملحق رقم(8) إذ تكون البرنامج من(100) ساعة تدريبية، توزعت على(22) جلسة. ويتم خلال هذه الجلسات التدريبية العمل على تنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، والتي حصلت على درجة متوسطة، وذلك من خلال استخدام الإستراتيجيات والأساليب الحديثة التي تساعد على تحقيق الأهداف المقرر تحقيقها.

وقد استندت الباحثة عند اقتراحها لهذا البرنامج التدريبي على النظريات ذات الصلة بإعداد البرامج التدريبية، والمشار إليها في الإطار النظري والدراسات السابقة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة، واختيار عينتها، وإعداد الأدوات بصورتها النهائية ، وبعد الحصول على كتب تسهيل المهمة الموجهة من الجامعة الأردنية إلى الجامعات الأردنية(الرسمية والخاصة) انظر ملحق رقم(9)، تم توزيع استبانة الدراسة على العينة المختارة من مجتمع الدراسة، من قبل الباحثة شخصيا وعن طريق التواصل الإلكتروني مع بعض أفراد العينة من خلال البريد الإلكتروني الخاص بكل جامعة، وتعاون بعض الزملاء في الجامعات، وتقديم توضيح للدراسة وأدواتها للعينة وكيفية الإجابة عنها، تم جمع الاستبانات بعد إعطاء أفراد العينة الوقت اللازم للإجابة عليها.

المعالجات الإحصائية: بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، تم إدخال البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحرافات المعيارية لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، إضافة إلى التكرارات والرتبة والدرجة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث والرابع والخامس تم استخدام اختبار ت (t-test) وذلك لاختبار درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في إجابات عيّنة الدّراسة التي تُعزى(لنوع الجامعة). واختبار تحليل التباين(الأحادي) لمتغير طبيعة العمل، بالإضافة لاختبار(شيفيه) للمقارنات البعدية, وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير والكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

3. للإجابة عن السؤال السادس تم اقتراح البرنامج التدريبي بعد مراجعة كل من الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بذلك للاستئناس بها فضلا عن توظيف نتائج أسئلة الدراسة من (1-5) في اقتراح البرنامج.

- **المرحلة الرابعة:** بناء على نتائج الدراسة، وفي ضوء الإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.
- **المرحلة الخامسة:** التحكيم لصلاحية البرنامج المقترح، من خلال عرضه على مجموعة خبراء محكمين، لمعرفة إمكانية تطبيقه.

الفصل الرّابـع

نتائـــج الدّراســة

الفصل الرّابع:

نتائج الدّراسة

تضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وهي على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدّراسة، ويلاحظ من الجدول(4) التالي أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68- 3.15)، وجاء في الرّتبة الأولى مجال" إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف"، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرّتبة الثانية مجال" التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي"، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرّتبة قبل الأخيرة مجال "هيكلة التغيير"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرّتبة الأخيرة مجال "التغيير المتعلق بسياسات الجامعة" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة.ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
1	إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف	3.68	0.88	1	مرتفعة
2	التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي	3.61	0.89	2	متوسطة
3	التغيير المتعلق بالطلبة	3.50	0.99	3	متوسطة
5	هيكلة التغيير	3.46	1.23	4	متوسطة
4	التغيير المتعلق بسياسات الجامعة	3.15	1.36	5	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.50	0.76		متوسطة

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. **إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(5) التالي أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86- 3.56)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على " تسعى إدارة الجامعة للتغيير بهدف إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة (1) التي تنص على " تلجأ إدارة الجامعة للتغيير بهدف زيادة الإنتاجية في العمل"، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " تنفذ الجامعة برامج التغيير في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة منها."، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على" تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لرسم الأهداف." بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة. والجدول(5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تسعى إدارة الجامعة للتغيير بهدف إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل.	3.86	1.31	1	مرتفعة
1	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير بهدف زيادة الإنتاجية في العمل.	3.78	0.98	2	مرتفعة
5	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير لتنمية قدرات العاملين فيها على الإبداع .	3.69	1.26	3	مرتفعة
2	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير لتحقيق المواءمة المطلوبة مع متطلبات البيئة الخارجية.	3.65	1.19	4	متوسطة

3	تنفذ الجامعة برامج التغيير في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة منها.	3.57	1.14	5	متوسطة
6	تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لرسم الأهداف.	3.56	1.35	6	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.68	0.88		مرتفعة

2. التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(6) التالي أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.61) وانحراف معياري(0.89)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.85- 3.40)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(8) التي تنص على" العمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية"، بمتوسط حسابي(3.85) وانحراف معياري(1.22) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(7) التي تنص على "المشاركة في(صناعة / اتخاذ القرارات) الخاصة بالجامعة التي يعمل بها"، بمتوسط حسابي(3.71) وانحراف معياري(0.96) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(15) التي تنص على "الترحيب بعمليات التغيير التي توفر للعاملين فرصة تعلم مهارات جديدة"، بمتوسط حسابي(3.51) وانحراف معياري(1.36) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة(10) التي تنص على"امتلاك خططا بديلة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة" بمتوسط حسابي(3.40) وانحراف معياري(1.26) وبدرجة متوسطة. والجدول(6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
8	العمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.	3.85	1.22	1	مرتفعة
7	المشاركة في (صناعة / اتخاذ القرارات) الخاصة بالجامعة التي يعمل فيها.	3.71	0.96	2	مرتفعة
13	السعي للتوجه نحو اللامركزية في إدارة التغيير في الجامعة التي يعمل فيها.	3.66	0.92	3	متوسطة
9	السعى لأن تكون المعلومات متوفرة عن البيئة (الداخلية والخارجية) للجامعة.	3.65	1.21	4	متوسطة
11	التعامل مع ضغوطات العمل الجديدة القادمة مع التغيير.	3.61	1.06	5	متوسطة
12	اعتماد المؤسسية في إدارة الجامعة للمساهمة في قبول التغيير.	3.61	0.93	5	متوسطة
14	توجيه البحث العلمي في إجراء التغيير المنشود في الجامعة التي أعمل بها..	3.54	1.09	7	متوسطة
15	الترحيب بعمليات التغيير التي توفر للعاملين فرصة تعلم مهارات جديدة .	3.51	1.36	8	متوسطة
10	امتلاك خططا بديلة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة.	3.40	1.26	9	متوسطة
الدّرجة الكلية		3.61	0.89		متوسطة

3. **التغيير المتعلق بالطلبة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(7)التالي أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بالطلبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري(0.99)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.65- 3.40)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(17) التي تنص على

"تقديم الدعم اللازم للطلبة الموهوبين"، بمتوسط حسابي(3.65) وانحراف معياري(1.14) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(18) التي تنص على " العمل على دعم التوجه نحو تدريب الطلبة على تحمل المسؤولية"، بمتوسط حسابي(3.52) وانحراف معياري(1.18) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(19) التي تنص على " الاهتمام بتدريب الطلبة على أساليب تنمية التفكير الإبداعي"، بمتوسط حسابي(3.46) وانحراف معياري(1.03) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة(20) التي تنص على" الحرص على تكوين شخصية ثقافية للطلبة." بمتوسط حسابي(3.40) وانحراف معياري(1.12) وبدرجة متوسطة. والجدول(7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لواقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بالطلبة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
17	تقديم الدعم اللازم للطلبة الموهوبين.	3.65	1.14	1	متوسطة
18	العمل على دعم التوجه نحو تدريب الطلبة على تحمل المسؤولية	3.52	1.18	2	متوسطة
16	الحرص على توفير مصادر التعلم المتعددة للطلبة.	3.47	1.44	3	متوسطة
19	الاهتمام بتدريب الطلبة على أساليب تنمية التفكير الإبداعي.	3.46	1.03	4	متوسطة
20	الحرص على تكوين شخصية ثقافية للطلبة.	3.40	1.12	5	متوسطة
الدّرجة الكلية		3.50	0.99		متوسطة

4. هيكلة التغيير:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(8) التالي أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون

الأكاديميون في مجال هيكلة التغيير كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.46) وانحراف معياري(1.23)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.69- 3.22)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(27) التي تنص على "تستفيد الجامعة من خبرات العاملين أثناء تنفيذ التغيير"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري(1.46) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(32) التي تنص على "تمتلك الجامعة المقدرة على الإقناع بضرورة التغيير"، بمتوسط حسابي(3.65) وانحراف معياري(1.38) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(29) التي تنص على "تطور الجامعة فرقا تتبنى التغيير"، بمتوسط حسابي(3.28) وانحراف معياري(1.36) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الاخيرة الفقرة(26) التي تنص على"تدعم الجامعة مبادرات التجديد" بمتوسط حسابي(3.22) وانحراف معياري(1.53) وبدرجة متوسطة.والجدول(8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال هيكلة التغيير مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
27	تستفيد الجامعة من خبرات العاملين أثناء تنفيذ التغيير.	3.69	1.46	1	مرتفعة
32	تمتلك الجامعة المقدرة على الإقناع بضرورة التغيير.	3.65	1.38	2	متوسطة
31	تعمل الجامعة على تعرف أسباب مقاومة التغيير.	3.64	1.53	3	متوسطة
28	تحرص الجامعة على التعامل مع مشكلات مقاومة التغيير.	3.41	1.31	4	متوسطة
30	تعزز الجامعة روح الثقة بالتغيير.	3.30	1.43	5	متوسطة
29	تطور الجامعة فرقا تتبنى التغيير.	3.28	1.36	6	متوسطة
26	تدعم الجامعة مبادرات التجديد.	3.22	1.53	7	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.46	1.23		متوسطة

5. التغيير المتعلق بسياسات الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(9) التالي أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.15) وانحراف معياري(1.36)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.28- 2.80)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(21) التي تنص على "تراعي الجامعة حاجات المجتمع الأردني في إحداث التغيير المطلوب"، بمتوسط حسابي(3.28) وانحراف معياري(1.46) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(22) التي تنص على "تطور الجامعة نوعية الخدمات التي تقدمها القيادات الإدارية وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في الجامعات"، بمتوسط حسابي(3.24) وانحراف معياري(1.50) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(24) التي تنص على "تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة"، بمتوسط حسابي(3.20) وانحراف معياري(1.54) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الاخيرة الفقرة(23) التي تنص على" تتناسب رواتب الجامعة ومكافآتها مع (كمية العمل المنجز ونوعيته) " بمتوسط حسابي(2.80) وانحراف معياري(1.28) وبدرجة متوسطة. والجدول(9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
21	تراعي الجامعة حاجات المجتمع الأردني في إحداث التغيير المطلوب.	3.28	1.46	1	متوسطة
22	تطور الجامعة نوعية الخدمات التي تقدمها القيادات الإدارية وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في الجامعات.	3.24	1.50	2	متوسطة
25	تتيح الجامعة الفرصة للعاملين فيها للمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المشتركة.	3.23	1.44	3	متوسطة
24	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة .	3.20	1.54	4	متوسطة
23	تتناسب رواتب الجامعة ومكافآتها مع (كمية العمل المنجز ونوعيته).	2.80	1.28	5	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.15	1.36		متوسطة

السؤال الثاني: ما واقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدّراسة، ويلاحظ من الجدول(10) التالي أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري(0.68)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.69- 3.42)، وجاء في الرّتبة الأولى مجال "الكفايات الإدارية والفنية "، بمتوسط حسابي(3.69) وانحراف معياري(1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرّتبة الثانية مجال " التقييم"، بمتوسط حسابي(3.68) وانحراف معياري(0.78) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرّتبة قبل الأخيرة مجال "اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي(3.61) وانحراف معياري(1.17) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرّتبة الأخيرة مجال "إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري(0.99) وبدرجة متوسطة. ويظهر الجدول(10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
5	مجال الكفايات الإدارية والفنية	3.69	1.00	1	مرتفعة
6	مجال التقييم	3.68	0.78	2	مرتفعة
3	مجال التكنولوجيا	3.65	1.13	3	متوسطة
1	مجال التخطيط	3.62	0.91	4	متوسطة
2	مجال اتخاذ القرارات	3.61	1.17	5	متوسطة
4	مجال إدارة الموارد البشرية	3.42	0.99	6	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.61	0.68		متوسطة

أما فيما يتعلق بفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. **مجال الكفايات الإدارية والفنية:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لواقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(11) التالي أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال الكفايات الإدارية والفنية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.69) وانحراف معياري(1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.96- 3.45)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(26) التي تنص على "استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل"، بمتوسط حسابي(3.96) وانحراف معياري(1.25) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(23) التي تنص على "تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية"، بمتوسط حسابي(3.72) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(27) التي تنص على "ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس"، بمتوسط حسابي(3.64) وانحراف معياري(1.49) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على" امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة." بمتوسط حسابي(3.45) وانحراف معياري(1.12) وبدرجة متوسطة. والجدول(11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال الكفايات الإدارية والفنية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
26	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.	3.96	1.25	1	مرتفعة
23	تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية.	3.72	1.19	2	مرتفعة
25	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.	3.70	1.03	3	مرتفعة
27	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.	3.64	1.49	4	متوسطة
24	امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.	3.45	1.12	5	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.69	1.00		مرتفعة

2**. مجال التقييم:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(12) التالي أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التقييم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.68) وانحراف معياري(0.78)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.88- 3.49)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(29) التي تنص على "الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل الإداري"، بمتوسط حسابي(3.88) وانحراف معياري(1.13) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(28) التي تنص على "تحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين"، بمتوسط حسابي(3.77) وانحراف معياري(1.10) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(30) التي تنص على "العمل على تطوير العاملين وفقا لنتائج تقييمهم"، بمتوسط حسابي(3.56) وانحراف معياري(1.05) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة(31) التي تنص على"توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي" بمتوسط حسابي(3.49) وانحراف معياري(0.94) وبدرجة متوسطة . والجدول(12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التقييم مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
29	الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل الإداري.	3.88	1.13	1	مرتفعة
28	تحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين	3.77	1.10	2	مرتفعة
32	توظيف نتاجات تقييم العاملين في تطوير العمل.	3.74	1.06	3	مرتفعة
30	العمل على تطوير العاملين وفقا لنتائج تقييمهم.	3.56	1.05	4	متوسطة
31	توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي.	3.49	0.94	5	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.68	0.78		مرتفعة

3. مجال التكنولوجيا:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(13) التالي أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.65) وانحراف معياري(1.13) وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.74- 3.57)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(14) التي تنص على "متابعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها"، بمتوسط حسابي(3.74) وانحراف معياري(1.23) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(11) التي تنص على "توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية"، بمتوسط حسابي(3.70) وانحراف معياري(1.26) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(12) التي تنص على " امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة"، بمتوسط حسابي(3.60) وانحراف معياري(1.13) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة(9) التي تنص على"العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة"، بمتوسط حسابي(3.57) وانحراف معياري(1.30) وبدرجة متوسطة**.** والجدول(13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
14	متابعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها	3.74	1.23	1	مرتفعة
11	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية	3.70	1.26	2	مرتفعة
15	امتلاك مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.	3.67	1.18	3	متوسطة
10	تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر	3.66	1.29	4	متوسطة
13	الاتصال إلكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل المهمة	3.63	1.08	5	متوسطة
12	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.60	1.13	6	متوسطة
9	العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.	3.57	1.30	7	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.65	1.13		متوسطة

4. مجال التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(14) التالي أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التخطيط كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.62) وانحراف معياري(0.91)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.70- 3.49)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(2) التي تنص على " تحديد المهام الوظيفية لفريق العمل"، بمتوسط حسابي(3.70) وانحراف معياري(1.16) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(1) التي تنص على " مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة"، بمتوسط حسابي(3.66) وانحراف معياري(1.30) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(4) التي تنص على "مراعاة أن يكون التخطيط مبنيا على التجديد المستمر"، بمتوسط حسابي(3.61) وانحراف معياري(1.03) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة(3) التي تنص على"الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة"، بمتوسط حسابي(3.49) وانحراف معياري(0.91) وبدرجة متوسطة. والجدول(14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التخطيط مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
2	تحديد المهام الوظيفية لفريق العمل.	3.70	1.16	1	مرتفعة
1	مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة.	3.66	1.30	2	متوسطة
4	مراعاة أن يكون التخطيط مبنيا على التجديد المستمر.	3.61	1.03	3	متوسطة
3	الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.	3.49	0.91	4	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.62	0.91		متوسطة

5. مجال اتخاذ القرارات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(15) التالي أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال اتخاذ القرارات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.61) وانحراف معياري(1.17)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.74- 3.45)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(6) التي تنص على "الاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي(3.74) وانحراف معياري(1.34) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(8) التي تنص على "اتخاذ القرارات في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي(3.66) وانحراف معياري(1.24) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(7) التي تنص على "تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية"، بمتوسط حسابي(3.62) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة(5)التي تنص على"دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي(3.45) وانحراف معياري(1.19) وبدرجة متوسطة**.** والجدول(15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
6	الاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.	3.74	1.34	1	مرتفعة
8	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.66	1.24	2	متوسطة
7	تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.62	1.16	3	متوسطة
5	دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.	3.45	1.19	4	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.61	1.17		متوسطة

6**. مجال ادارة الموارد البشرية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول(16) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال ادارة الموارد البشرية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.42) وانحراف معياري(0.99)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.62-3.33)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة(20) التي تنص على "امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف"، بمتوسط حسابي(3.62) وانحراف معياري(1.14) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(17) التي تنص على "توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم"، بمتوسط حسابي(3.48) وانحراف معياري(1.04) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(21) التي تنص على "تفويض الصلاحيات للعاملين"، بمتوسط حسابي(3.34) وانحراف معياري(1.21) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الاخيرة الفقرة(16) التي تنص على"استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين"، بمتوسط حسابي(3.33) وانحراف معياري(1.05) وبدرجة متوسطة**.** والجدول(16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
20	امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف	3.62	1.14	1	متوسطة
17	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.	3.48	1.04	2	متوسطة
19	إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.	3.47	1.09	3	متوسطة
18	استثمار الإمكانات البشرية بفاعلية.	3.37	1.05	4	متوسطة
22	امتلاك مهارات إدارة الصراع.	3.36	1.18	5	متوسطة
21	تفويض الصلاحيات للعاملين.	3.34	1.21	6	متوسطة
16	استخدام إستراتيجيات تحفيز العاملين.	3.33	1.05	7	متوسطة
الدّرجة الكلية		3.42	0.99		متوسطة

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لطبيعة العمل ونوع الجامعة كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- نوع الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، كما تم تطبيق اختبار (t-test) وتشير النتائج في الجدول(17) التالي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، واختبار(t-test)، استنادا إلى قيمة(ت) المحسوبة إذ بلغت(3.663) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في المجالات(ثانيا: مجال اتخاذ القرارات، ثالثا: مجال التكنولوجيا، رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية)إذ كان الفرق لصالح الجامعات الرسمية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية في الدرجة الكلية وفي المجالين الثالث(التكنولوجيا)، والرابع(مجال إدارة الموارد البشرية)، بينما كانت لصالح الجامعات الخاصة في المجال الثاني وهو (مجال اتخاذ القرارات) بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات. ويظهر الجدول(17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، واختبار(t-test).

المجال	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أولا: مجال التخطيط	رسمية	331	3.59	0.95	0.649	0.516
	خاصة	290	3.64	0.87		
ثانيا: مجال اتخاذ القرارات	رسمية	331	3.44	1.28	4.078	*0.000
	خاصة	290	3.82	0.99		
ثالثا: مجال التكنولوجيا	رسمية	331	3.86	1.01	4.936	*0.000
	خاصة	290	3.42	1.21		

رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية	رسمية	331	3.70	0.88	7.905	*0.000
	خاصة	290	3.11	1.00		
خامسا: مجال الكفايات الإدارية والفنية	رسمية	331	3.77	0.98	1.932	0.054
	خاصة	290	3.61	1.02		
سادسا: مجال التقييم	رسمية	331	3.69	0.78	0.033	0.974
	خاصة	290	3.69	0.78		
الدرجة الكلية	رسمية	331	3.70	0.68	3.663	*0.000
	خاصة	290	3.50	0.66		

2-**متغير طبيعة العمل:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، ويلاحظ من الجدول(18) التالي وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، إذ حصل أصحاب فئة(رئيس جامعة) على أعلى متوسط حسابي بلغ(3.93)، وجاء أصحاب فئة(مساعد عميد) بالرّتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.74) يليها المتوسط الحسابي لفئة(رئيس قسم) إذ بلغ(3.58)، يليها المتوسط الحسابي لفئة(عميد كلية) إذ بلغ(3.56)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة(نائب رئيس جامعة) إذ بلغ(3.37)ويظهر الجدول(18) ذلك**:**

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	**طبيعة العمل**	**العدد**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
أولا: مجال التخطيط	رئيس جامعة	9	3.72	1.01
	نائب رئيس جامعة	55	2.59	0.54
	عميد كلية	149	3.29	1.08
	مساعد عميد	163	3.79	0.80
	رئيس قسم	245	3.92	0.68
	الكلي	621	3.62	0.91
ثانيا: مجال اتخاذ القرارات	رئيس جامعة	9	4.19	1.17

1.49	2.68	55	نائب رئيس جامعة	
1.21	3.20	149	عميد كلية	
1.00	3.76	163	مساعد عميد	
0.97	3.96	245	رئيس قسم	
1.17	3.61	621	الكلي	
1.06	4.29	9	رئيس جامعة	ثالثا: مجال التكنولوجيا
0.90	3.56	55	نائب رئيس جامعة	
0.89	3.98	149	عميد كلية	
1.20	3.86	163	مساعد عميد	
1.17	3.32	245	رئيس قسم	
1.13	3.65	621	الكلي	
1.01	3.89	9	رئيس جامعة	رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية
0.71	3.71	55	نائب رئيس جامعة	
0.78	3.49	149	عميد كلية	
1.04	3.65	163	مساعد عميد	
1.05	3.16	245	رئيس قسم	
0.99	3.42	621	الكلي	
1.27	3.91	9	رئيس جامعة	خامسا: مجال الكفايات الإدارية والفنية
0.95	3.69	55	نائب رئيس جامعة	
1.09	3.56	149	عميد كلية	
0.82	3.69	163	مساعد عميد	
1.05	3.76	245	رئيس قسم	
1.00	3.69	621	الكلي	
0.94	3.49	9	رئيس جامعة	سادسا: مجال التقييم
0.84	3.52	55	نائب رئيس جامعة	
0.84	3.58	149	عميد كلية	
0.75	3.72	163	مساعد عميد	
0.73	3.78	245	رئيس قسم	
0.78	3.69	621	الكلي	
0.97	3.93	9	رئيس جامعة	الدرجة الكلية
0.65	3.37	55	نائب رئيس جامعة	
0.72	3.56	149	عميد كلية	
0.60	3.74	163	مساعد عميد	
0.68	3.58	245	رئيس قسم	
0.68	3.61	621	الكلي	

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي(One way ANOVA)، وتشير النتائج في الجدول(19) التالي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، استنادا إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت(4.183)، وبمستوى دلالة(0.002)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال (الكفايات الإدارية والفنية) استنادا إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت(1.051)، وبمستوى دلالة(0.380)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول(19):

جدول(19)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أولا: مجال التخطيط	بين المجموعات	102.376	4	25.594	38.219	*0.000
	داخل المجموعات	412.517	616	0.670		
	المجموع	514.893	620			
ثانيا: مجال اتخاذ القرارات	بين المجموعات	108.623	4	27.156	22.697	*0.000
	داخل المجموعات	737.015	616	1.196		
	المجموع	845.638	620			
ثالثا: مجال التكنولوجيا	بين المجموعات	54.532	4	13.633	11.375	*0.000
	داخل المجموعات	738.291	616	1.199		
	المجموع	792.823	620			
رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	32.743	4	8.186	8.858	*0.000
	داخل المجموعات	569.247	616	0.924		
	المجموع	601.989	620			

خامسا: مجال الكفايات الإدارية والفنية	بين المجموعات	4.207	4	1.052	1.051	0.380
	داخل المجموعات	616.773	616	1.001		
	المجموع	620.980	620			
سادسا: مجال التقييم	بين المجموعات	5.932	4	1.483	2.459	*0.044
	داخل المجموعات	371.477	616	0.603		
	المجموع	377.409	620			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.541	4	1.885	4.183	*0.002
	داخل المجموعات	277.631	616	0.451		
	المجموع	285.172	620			

ولمعرفة عائدية الفروق تم استخدام اختبار شيفية للفروق, وكان الفرق دال إحصائيا, ويظهر الجدول(20) التالي أن الفرق جاء:

- في الدرجة الكلية لصالح فئة(رئيس جامعة) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية ونائب رئيس جامعة). ولصالح فئة(مساعدعميد) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة).
- في مجال التخطيط لصالح فئة(رئيس قسم و مساعد عميد و رئيس جامعة وعميد كلية) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة). ولصالح فئة(رئيس قسم ومساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية).
- في مجال اتخاذ القرارات لصالح فئة(رئيس قسم و مساعد عميد و رئيس جامعة و عميد كلية) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة). ولصالح فئة (رئيس قسم و مساعد عميد و رئيس جامعة) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية).
- في مجال التكنولوجيا لصالح فئة(رئيس جامعة) عند مقارنتها مع فئة (نائب رئيس جامعة و رئيس قسم). ولصالح فئة(عميد كلية و مساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(رئيس قسم).
- في مجال إدارة الموارد البشرية لصالح فئة(رئيس جامعة ومساعد عميد ونائب رئيس جامعة) عند مقارنتها مع فئة(رئيس قسم).
- في مجال التقييم لصالح فئة(رئيس قسم) عند مقارنتها مع فئة(رئيس جامعة).

الجدول (20)

اختبار شيفية للفروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	مساعد عميد	رئيس جامعة	عميد كلية	نائب رئيس جامعة
			3.92	3.79	3.72	3.29	2.59
أولا: مجال التخطيط	رئيس قسم	3.92	-	0.13	0.20	*0.63	*1.33
	مساعد عميد	3.79		-	0.07	*0.50	*1.20
	رئيس جامعة	3.72			-	0.43	*1.13
	عميد كلية	3.29				-	*0.70
	نائب رئيس جامعة	2.59					-

المجال	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس جامعة	رئيس قسم	مساعد عميد	عميد كلية	نائب رئيس جامعة
			4.19	3.96	3.76	3.20	2.68
ثانيا: مجال اتخاذ القرارات	رئيس جامعة	4.19	-	0.23	0.43	*0.99	*1.51
	رئيس قسم	3.96		-	0.20	*0.76	*1.28
	مساعد عميد	3.76			-	*0.56	*1.08
	عميد كلية	3.20				-	*0.52
	نائب رئيس جامعة	2.68					-

المجال	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس جامعة	عميد كلية	مساعد عميد	نائب رئيس جامعة	رئيس قسم
			4.29	3.98	3.86	3.56	3.32
ثالثا: مجال التكنولوجيا	رئيس جامعة	4.29	-	0.31	0.43	*0.73	*0.97
	عميد كلية	3.98		-	0.12	0.42	*0.66
	مساعد عميد	3.86			-	0.30	*0.54
	نائب رئيس جامعة	3.56				-	0.24
	رئيس قسم	3.32					-

المجال	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس جامعة	نائب رئيس جامعة	مساعد عميد	عميد كلية	رئيس قسم
			3.89	3.71	3.65	3.49	3.16
رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية	رئيس جامعة	3.89	-	0.18	0.24	0.40	*0.73
	نائب رئيس جامعة	3.71		-	0.06	0.22	*0.55
	مساعد عميد	3.65			-	0.16	*0.49
	عميد كلية	3.49				-	0.33
	رئيس قسم	3.16					-

المجال	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	مساعد عميد	عميد كلية	نائب رئيس جامعة	رئيس جامعة
			3.78	3.72	3.58	3.52	3.49
سادسا: مجال التقييم	رئيس قسم	3.78	-	0.06	0.20	0.26	0.29*
	مساعد عميد	3.72		-	0.14	0.20	0.23
	عميد كلية	3.58			-	0.06	0.09
	نائب رئيس جامعة	3.52				-	0.03
	رئيس جامعة	3.49					-

المجال	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس جامعة	مساعد عميد	رئيس قسم	عميد كلية	**نائب رئيس جامعة**
			3.93	3.74	3.58	3.56	3.37
الدرجة الكلية	رئيس جامعة	3.93	-	0.19	0.35	0.37*	0.56*
	مساعد عميد	3.74		-	0.16	0.18	0.37*
	رئيس قسم	3.58			-	0.02	0.21
	عميد كلية	3.56				-	0.19
	نائب رئيس جامعة	3.37					-

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لطبيعة العمل ونوع الجامعة كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

1- نوع الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، كما تم تطبيق اختبار(t-test), وتشير النتائج في الجدول(21) التالي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت(0.252) وبمستوى دلالة(0.801) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التغيير المتعلق بالطلبة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، استنادا إلى قيم(ت) المحسوبة إذ بلغت(2.041 - 3.615) وبمستوى دلالة(0.042 - 0.000)، إذ كان الفرق لصالح الجامعات الرسمية في مجالي(إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف، التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي) بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية في هذين المجالين، بينما كانت لصالح الجامعات الخاصة في

مجالي(التغيير المتعلق بسياسات الجامعة، وهيكلة التغيير) بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية في هذين المجالين. ويظهر الجدول(21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير نوع الجامعة

المجال	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الأول: إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف	رسمية	331	3.76	0.80	2.202	0.028
	خاصة	290	3.60	0.97		
ثانيا: التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي	رسمية	331	3.73	0.76	3.615	0.000
	خاصة	290	3.48	1.00		
ثالثا: التغيير المتعلق بالطلبة	رسمية	331	3.55	0.85	1.454	0.146
	خاصة	290	3.44	1.13		
رابعا: التغيير المتعلق بسياسات الجامعة	رسمية	331	2.97	1.27	-3.544	0.000
	خاصة	290	3.35	1.44		
خامسا: هيكلة التغيير	رسمية	331	3.36	1.22	-2.041	0.042
	خاصة	290	3.56	1.23		
الدرجة الكلية	رسمية	331	3.51	0.73	0.252	0.801
	خاصة	290	3.49	0.80		

2-**متغير طبيعة العمل:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، ويلاحظ من الجدول(22) التالي وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، إذ حصل أصحاب فئة(رئيس قسم) على أعلى متوسط حسابي بلغ(3.67)، وجاء أصحاب فئة(مساعد عميد) بالرّتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.66) يليها المتوسط الحسابي لفئة(عميد كلية) إذ بلغ(3.31)، يليها المتوسط الحسابي لفئة (رئيس جامعة) إذ بلغ(3.22)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة(نائب رئيس جامعة) إذ بلغ (2.85)،ويظهر الجدول(22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الأول: إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف	رئيس جامعة	9	3.20	1.76
	نائب رئيس جامعة	55	3.17	1.48
	عميد كلية	149	3.70	0.85
	مساعد عميد	163	3.48	0.68
	رئيس قسم	245	3.95	0.70
	الكلي	621	3.68	0.88
ثانيا: التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي	رئيس جامعة	9	3.06	1.61
	نائب رئيس جامعة	55	3.17	1.34
	عميد كلية	149	3.59	0.83
	مساعد عميد	163	4.03	0.62
	رئيس قسم	245	3.47	0.82
	الكلي	621	3.61	0.89
ثالثا: التغيير المتعلق بالطلبة	رئيس جامعة	9	3.16	1.70
	نائب رئيس جامعة	55	2.86	1.55
	عميد كلية	149	3.56	0.95
	مساعد عميد	163	3.93	0.64
	رئيس قسم	245	3.33	0.91
	الكلي	621	3.50	0.99
رابعا: التغيير المتعلق بسياسات الجامعة	رئيس جامعة	9	3.16	1.74
	نائب رئيس جامعة	55	2.81	1.61
	عميد كلية	149	2.81	1.43
	مساعد عميد	163	2.80	1.12
	رئيس قسم	245	3.66	1.24
	الكلي	621	3.15	1.36
خامسا: هيكلة التغيير	رئيس جامعة	9	3.51	1.59
	نائب رئيس جامعة	55	2.21	1.43
	عميد كلية	149	2.78	1.28
	مساعد عميد	163	3.76	0.93
	رئيس قسم	245	3.95	0.88
	الكلي	621	3.46	1.23
الدرجة الكلية	رئيس جامعة	9	3.22	1.61
	نائب رئيس جامعة	55	2.85	1.36
	عميد كلية	149	3.31	0.69
	مساعد عميد	163	3.66	0.54
	رئيس قسم	245	3.67	0.57
	الكلي	621	3.50	0.76

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)تم تطبيق تحليل التباين الأحادي(One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على

النحو الذي يوضحه الجدول(23)التالي والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، استنادا إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت(19.782)، وبمستوى دلالة(0.000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات استنادا إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت(14.073 -50.183)، وبمستوى دلالة(0.000)،والجدول (23) يوضح ذلك:

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول: إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف	بين المجموعات	40.626	4	10.157	14.073	0.000
	داخل المجموعات	444.579	616	0.722		
	المجموع	485.206	620			
ثانيا: التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي	بين المجموعات	46.537	4	11.634	16.168	0.000
	داخل المجموعات	443.274	616	0.72		
	المجموع	489.81	620			
ثالثا: التغيير المتعلق بالطلبة	بين المجموعات	61.613	4	15.403	17.22	0.000
	داخل المجموعات	550.997	616	0.894		
	المجموع	612.61	620			
رابعا: التغيير المتعلق بسياسات الجامعة	بين المجموعات	107.062	4	26.766	15.806	0.000
	داخل المجموعات	1043.15	616	1.693		
	المجموع	1150.212	620			
خامسا: هيكلة التغيير	بين المجموعات	228.817	4	57.204	50.183	0.000
	داخل المجموعات	702.188	616	1.14		
	المجموع	931.005	620			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	40.804	4	10.201	19.782	0.000
	داخل المجموعات	317.651	616	0.516		
	المجموع	358.455	620			

- ولمعرفة عائدية الفروق تم استخدام اختبار شيفية للفروق كما يوضح الجدول(24) التالي, وكان الفرق دال إحصائيا عند مستوى(0.05), وأظهرت نتائج التحليل أن الفرق جاء:

- في الدرجة الكلية لصالح فئة (رئيس قسم ومساعد عميد وعميد كلية ورئيس جامعة) عند مقارنتها مع فئة (نائب رئيس جامعة). ولصالح فئة (رئيس قسم ومساعد عميد) عن مقارنتها مع فئة(رئيس جامعة وعميد كلية).

- في مجال إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف لصالح فئة(رئيس قسم) عند مقارنتها مع فئة(مساعد عميد ورئيس جامعة ونائب رئيس جامعة). ولصالح فئة(عميد كلية) عند مقارنتها مع فئة(رئيس جامعة ونائب رئيس جامعة).

- في مجال التغيير المتعلق بطبيعة عمل الإداري الأكاديمي لصالح فئة(مساعد عميد وعميد كلية) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة ورئيس جامعة). ولصالح فئة(مساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية ورئيس قسم).

- في مجال التغيير المتعلق بالطلبة لصالح فئة(مساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية ورئيس قسم ورئيس جامعة ونائب رئيس جامعة). ولصالح فئة(عميد كلية) عند مقارنتها مع فئة(رئيس جامعة ونائب رئيس جامعة). ولصالح فئة (رئيس قسم) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة).

- في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة لصالح فئة(رئيس قسم) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة وعميد كلية ومساعد عميد).

- في مجال هيكلة التغييرلصالح فئة(رئيس قسم ومساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية ونائب رئيس جامعة). ولصالح فئة(رئيس جامعة) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة). والجدول (24) يوضح ذلك:

الجدول (24)

اختبار شيفية للفروق لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي					
أولا:إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	عميد كلية	مساعد عميد	رئيس جامعة	نائب رئيس جامعة
			3.95	3.70	3.48	3.20	3.17
	رئيس قسم	3.95	-	0.25	* 0.47	* 0.75	* 0.78
	عميد كلية	3.70		-	0.22	* 0.50	* 0.53
	مساعد عميد	3.48			-	0.28	0.31
	رئيس جامعة	3.20				-	0.03
	نائب رئيس جامعة	3.17					-
ثانيا: التغيير المتعلق بطبيعة عمل الإداري الأكاديمي	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مساعد عميد	عميد كلية	رئيس قسم	نائب رئيس جامعة	رئيس جامعة
			4.03	3.59	3.47	3.17	3.06
	مساعد عميد	4.03	-	0.44*	0.56*	0.86*	0.97*
	عميد كلية	3.59		-	0.12	0.42*	0.53*
	رئيس قسم	3.47			-	0.30	0.41
	نائب رئيس جامعة	3.17				-	0.11
	رئيس جامعة	3.06					-
ثالثا: التغيير المتعلق بالطلبة	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مساعد عميد	عميد كلية	رئيس قسم	رئيس جامعة	نائب رئيس جامعة
			3.93	3.56	3.33	3.16	2.86
	مساعد عميد	3.93	-	0.37*	0.60*	0.77*	1.07*
	عميد كلية	3.56		-	0.23	0.40*	0.70*
	رئيس قسم	3.33			-	0.17	0.47*
	رئيس جامعة	3.16				-	0.30
	نائب رئيس جامعة	2.86					-
رابعا: التغيير المتعلق بسياسات الجامعة	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	رئيس جامعة	نائب رئيس جامعة	عميد كلية	مساعد عميد
			3.66	3.16	2.81	2.81	2.80
	رئيس قسم	3.66	-	0.50	0.85*	0.85*	0.86*
	رئيس جامعة	3.16		-	0.35	0.35	0.36
	نائب رئيس جامعة	2.81			-	0.00	0.01
	عميد كلية	2.81				-	0.01
	مساعد عميد	2.80					-

	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	مساعد عميد	رئيس جامعة	عميد كلية	نائب رئيس جامعة
			3.95	3.76	3.51	2.78	2.21
خامسا: هيكلة التغيير	رئيس قسم	3.95	-	0.19	0.44	1.17*	1.74*
	مساعد عميد	3.76		-	0.25	0.98*	1.55*
	رئيس جامعة	3.51			-	0.73	1.30*
	عميد كلية	2.78				-	0.57
	نائب رئيس جامعة	2.21					-
	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	مساعد عميد	عميد كلية	رئيس جامعة	**نائب رئيس جامعة**
			3.67	3.66	3.31	3.22	2.85
الدرجة الكلية	رئيس قسم	3.67	-	0.01	*0.36	*0.45	*0.82
	مساعد عميد	3.66		-	*0.35	*0.44	*0.81
	عميد كلية	3.31			-	0.09	*0.46
	رئيس جامعة	3.22				-	*0.37
	نائب رئيس جامعة	2.85					-

السؤال الخامس: هل هناك ارتباط دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون, وبين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون, وبين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية,وتبين أن الارتباط كان دال إحصائيا عند مستوى (0.01), و دال إحصائيا عند مستوى(0.05).

واتضح من الجدول(25) التالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الدرجة الكلية لواقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون, وبين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، استنادا إلى معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغ(0.420) وبمستوى دلالة(0.000)، كما اتضح من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين معظم مجالات واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون مع معظم مجالات درجة توافر الكفايات

الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، إذ كانت قيم معامل الارتباط بيرسون دالة إحصائيا بين تلك المجالات. والجدول(25) يبين النتائج:

جدول(25)
معامل ارتباط بيرسون بين واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون وبين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية

المجال		أولا: مجال التخطيط	ثانيا: مجال اتخاذ القرارات	ثالثا: مجال التكنولوجيا	رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية	خامسا: مجال الكفايات الإدارية والفنية	سادسا: مجال التقييم	الدرجة الكلية
المحور الأول: واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية	معامل الارتباط	.259**	.324**	.048	.073	.457**	.164**	.289**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.234	.071	.000	.000	.000
	العدد	621	621	621	621	621	621	621
ثانيا: التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي	معامل الارتباط	.283**	.177**	.205**	.159**	.152**	.196**	.281**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	621	621	621	621	621	621	621
ثالثا: التغيير المتعلق بالطلبة	معامل الارتباط	.292**	.290**	.174**	.185**	.319**	.101*	.326**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000
	العدد	621	621	621	621	621	621	621
التغيير المتعلق بسياسات الجامعة	معامل الارتباط	.232**	.295**	.112**	-.005-	.160**	.144**	.204**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.005	.902	.000	.000	.000
	العدد	621	621	621	621	621	621	621
خامسا: هيكلة التغيير	معامل الارتباط	.627**	.601**	.113**	.065	.332**	.153**	.401**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.005	.104	.000	.000	.000
	العدد	621	621	621	621	621	621	621
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	.495**	.483**	.184**	.127**	.377**	.215**	0.420**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.001	.000	.000	0.000
	العدد	621	621	621	621	621	621	621

السؤال السادس: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال، استند اقتراح البرنامج التدريبي إلى مراجعة كل من الأدب النظري والدراسات ذات الصلة للاستئناس بها، فضلا عن تطبيق أداة الدراسة الأولى وتحليلها إحصائيا، والتي أشارت إلى أن هناك ضعفا في كفايات الإداريين الأكاديميين في ضوء متطلبات إدارة التغيير، مما دعا الباحثة إلى بناء هذا البرنامج التدريبي، وكان في صورته الأولية، انظر ملحق رقم(6)، والمصادقة عليه من قبل الخبراء الأكاديميين والإداريين لغايات التحكيم، انظر ملحق رقم(7). وفي ضوء ملاحظاتهم قامت الباحثة بإجراء التعديلات ووضع البرنامج بصورته النهائية، انظرملحق رقم(8). وبناء على ذلك، قامت الباحثة بإعداد برنامج تدريبي، اشتمل على (22) جلسة تدريبية، استغرقت كل جلسة عدد من الساعات وفقا للموضوع المقرر وكما هو موضح في البرنامج واشتمل البرنامج التدريبي على مجموعة من الكفايات التي حصلت على درجة متوسطة، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات إدارة التغيير، بالإضافة إلى أهدافه، وإجراءات تنفيذه، وتقييمه، وقد استند هذا البرنامج إلى الافتراضات التالية:

- تولدت الحاجة إلى البرنامج التدريبي نتيجة التطور الكبير في مجال التدريب المستند إلى نظريات علم النفس وتطبيقاتها.
- التدريب عملية مستمرة لا تنتهي بالتخرج من الكلية أو الجامعة، بل هي مستمرة ومتصلة.
- تعدد الحاجات التدريبية للمتدربين وتداخلها وتعقدها، بحيث يصعب حصرها أو تحديدها بدون استخدام الوسائل العلمية المدروسة الصحيحة.
- التركيز الكبير والاهتمام المتزايد بدور المتدرب في العملية التدريبية، وجعله نشطا وفعالا في عملية التدريب.
- التنوع في استخدام الإستراتيجيات التدريبية، وتوظيف الوسائط التكنولوجية الحديثة.

خطوات إعداد البرنامج المقترح: سارت إجراءات البرنامج المقترح وفقا للخطوات التالية:

تم اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين، والتي حصلت على درجة متوسطة، وقد روعي في بناء البرنامج النتائج المتعلقة بإدارة التغيير، إذ أشارت أداة الدراسة إلى وجود فقرات حصلت على درجة متوسطة في واقع إدارة التغيير في الجامعات، وقد أخذت الباحثة بعين الاعتبار هذه الفقرات وهي تعد البرنامج التدريبي، فهناك

تقاطع بين الكفايات الإدارية التي تحتاج إلى تنمية، والفقرات التي حصلت على درجة متوسطة في إدارة التغيير.

- تحديد الكفايات التي تحتاج إلى تنمية لدى الإداريين الأكاديميين.
- اسم البرنامج.
- فلسفة البرنامج.
- تحديد الهدف العام للبرنامج.
- تحديد الأهداف الخاصة للجلسات.
- تحديد الفئات المستهدفة من البرنامج التدريبي.
- عناصر البرنامج التدريبي.
- اختيار محتوى البرنامج.
- تحديد أساليب التدريب، ووسائله.
- تحديد المدربين ومؤهلاتهم.
- تحديد أساليب الحوافز المادية والمعنوية.
- ارشادات لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج.
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- تحديد أساليب التقويم في البرنامج.
- تحديد عناصر الكلفة المالية، والميزانية.
- عرض البرنامج على المحكمين.

الكفايات التي تحتاج إلى تنمية لدى الإداريين الأكاديميين: بناء على نتائج التحليل الإحصائي لامتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية، لوحظ أن هناك كفايات حصلت على متوسطات حسابية متوسطة تتراوح بين (3.33-3.67)، وهي كما يأتي:

- ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.
- امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.
- العمل على تطوير العاملين وفقا لنتائج تقييمهم.
- توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي.
- امتلاك مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.

- تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.
- الاتصال إلكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل.
- امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.
- مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة.
- مراعاة أن يكون التخطيط مبنيا على التجديد المستمر.
- الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة
- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.
- امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف.
- توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.
- إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.
- استثمار الإمكانات البشرية بفاعلية.
- امتلاك مهارات إدارة الصراع.
- تفويض الصلاحيات للعاملين.
- استخدام إستراتيجيات تحفيز العاملين.

اسم البرنامج: برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

فلسفة البرنامج: تقوم فلسفة هذا البرنامج على أن التنمية شرط أساسي وضروري لنجاح أية منظمة، وجزء لا يتجزأ من السياسة التعليمية في وزارة التعليم العالي، وفي الوقت نفسه لايمكن أن تحدث هذه التنمية دون إيمان منّا بثقافة التغيير، ومراعاة الأساليب العلمية الحديثة في التوجيه والإدارة، ومتابعة المستجدات العلمية الحديثة وتقييم جميع الفعاليات الإدارية وإدارة الموارد البشرية.

الهدف العام للبرنامج التدريبي: يهدف هذا البرنامج إلى تنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

أهداف البرنامج الخاصة: تتمثل الأهداف التدريبية الخاصة بالبرنامج التدريبي فيما يأتي:

- أن يترجم المتدرب السياسات التربوية إلى واقع ملموس.
- أن يمتلك المتدرب المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.
- أن يعمل المتدرب على تطوير العاملين وفقا لنتائج تقييمهم.
- أن يتوجّه المتدربون نحو التقييم الذاتي.
- أن يمتلك المتدرب مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.
- أن يطوّر المتدرب آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.
- أن يوظف المتدرب الاتصال الإلكتروني مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل.
- أن يمتلك المتدرب مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- أن يعمل المتدرب على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.
- أن يراعي المتدرب السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة.
- أن يعمل المتدرب على أن يكون التخطيط مبنيا على التجديد المستمر.
- أن يوازن المتدرب بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.
- أن يتخذ المتدرب القرارات في الوقت المناسب.
- أن يتجنب المتدرب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- أن يد رس المتدرب البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.
- أن يمتلك المتدرب المقدرة على توصيف المهام المطلوبة.
- أن يوظف المتدرب كيفية توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.
- أن يعد المتدرب برامج التدريب وفق حاجات العاملين.
- أن يستثمر المتدرب الإمكانات البشرية بفاعلية.
- أن يمتلك المتدرب مهارات إدارة الصراع.
- أن يتدرب المتدرب على تفويض الصلاحية للعاملين.
- أن يستخدم المتدرب إستراتيجيات تحفيز العاملين.

الفئات المستهدفة: فئة الإداريين الأكاديميين في الجامعات الرسمية والخاصة، (رئيس جامعة، نائب/مساعد رئيس الجامعة، وعميد كلية، نائب/مساعد عميد كلية، ورئيس قسم).

عناصر البرنامج التدريبي: يتضمن البرنامج التدريبي العناصر التالية:

- ترجمة السياسات التربوية إلى واقع ملموس.
- أهمية التقييم الذاتي.
- مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.
- الاتصال إلكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل.
- مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.
- تحديد حاجات العاملين وأهداف الجامعة.
- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- أثر المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار.
- توصيف المهام المطلوبة.
- توظيف كيفية توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.
- توظيف استثمار المتدرب الإمكانات البشرية بفاعلية.
- توظيف إستراتيجيات مهارات إدارة الصراع.
- توظيف تفويض الصلاحية للعاملين.
- توظيف إستراتيجيات تحفيز العاملين.

محتوى البرنامج: تم اقتراح البرنامج التدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وهي الكفايات التي وقعت متوسطاتها الحسابية في المستوى المتوسط، وقد تضمن البرنامج التدريبي:- الأهداف العامة والخاصة، محتوى البرنامج وموضوعاته، والزمن التدريبي المقترح، وطرق وأساليب التدريب والأنشطة اللازمة لتعليم الكفاية، والخطة التنموية اللازمة لبيان مدى تحقيق الأهداف الموضوعة، وللتحقق من هدف البرنامج تم عرضه على عدد من المتخصصين.

بعد أن قامت الباحثة بمراجعة الأدب التربوي المتعلق بالكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين . تم إعداد قائمة بستة مجالات، تتضمن (22) كفاية، تم عرضها مسبقا على هيئة من المحكمين وتم

التأكد من صدقها وثباتها. ونتيجة لذلك بلغت عدد الكفايات التي يتضمنها البرنامج موزعة على المجالات على النحو الأتي:

المجال الأول : الكفايات الإدارية والفنية كفايتان.

المجال الثاني: التقييم كفايتان.

المجال الثالث: التكنولوجيا خمس كفايات.

المجال الرابع: التخطيط ثلاث كفايات

المجال الخامس: اتخاذ القرارات ثلاث كفايات

المجال السادس: إدارة الموارد البشرية سبع كفايات

ثم تم بناء فقرات البرامج بالاعتماد على الكفايات المذكورة في ظل إدارة التغيير، إذ تم وضع أهداف ومحتوى وأنشطة وأساليب وطرق التقييم المناسبة والمدة المقترحة لكل كفاية وفق ما هو موضح في البرنامج التدريبي المقترح.

أساليب التدريب:

- الحوار والمناقشة.
- العصف الذهني.
- التطبيقات العملية.
- الندوات والمؤتمرات.
- التدريبات الإدارية .
- التدريب الذاتي.
- الأسئلة والنقاش المفتوح.
- أسلوب الاستقصاء الجماعي.
- التقارير والبحوث.
- عقد ورشات عمل.

الوسائل والأجهزة والأدوات التقنية:

- أفلام الفيديو التدريبية.
- أجهزة الحاسب الآلي.
- الشفافيات.
- جهاز العرض.
- أقراص CD.

إرشادات لتنفيذ البرنامج التدريبي: لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي والوصول إلى الغايات المنشودة، يرجى اتباع الإرشادات الآتية:

- حدد الكفاية (الكفايات) التي ترغب في امتلاكها.
- اطلع على الأهداف العامة للكفاية ومجموعة الأهداف الخاصة.
- نفذّ الأنشطة الواردة في الخطة المخصصة لتلك الكفاية.
- نقذ التدريبات الخاصة بتلك الكفاية.

المدربون:

- أساتذة متخصصون في الإدارة التربوية.
- خبراء متخصصون في العمل الإداري الجامعي.

مؤهلات المدرب:

- درجة الدكتوراه.
- درجة الماجستير.
- خبرة إدارية.

أساليب الحوافز المادية والمعنوية:

- منح المتدرب شهادة حضور.
- اعتماد اجتياز الدورة لغايات الترقية لمواقع متقدمة.
- منح علاوة مادية مناسبة.
- منح الأفضلية في تسلم المواقع والترقية الوظيفية.
- تقديم كتاب شكر لكل متدرب يجتاز البرنامج بتفوق أو نجاح.

الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج:

- (100) ساعة تدريبية.
- (20) ساعة أسبوعيا.
- (4) أيام في الأسبوع.
- (5) أسابيع.

مكان تنفيذ التدريب:

(المكان الذي تحدده الجامعة التي ترغب في تطبيقه).

أساليب التقييم:

- التطبيقات العملية.
- ملاحظة المدربين لدرجة مشاركة المتدربين وتفاعلهم مع الموضوعات واهتمامهم بها.
- تقارير من المسؤولين في الإدارات العليا.
- إعداد مشروع عملي للإدارة التي يعمل فيها.
- من خلال ردود فعل المدربين والمتدربين.
- تخصيص جلسة ختامية تقويمية تتضمن إيجابيات البرنامج وسلبياته عن طريق النقاش والحوار بين المتدربين، والمدربين.

عناصر الكلفة المالية:

- أجور المدربين.
- الكوادر الإدارية الإشرافية على التدريب.
- اللوازم والقرطاسية والمطبوعات.
- مواصلات المتدربين والمدربين.
- البرامج الحاسوبية والمواد التعليمية.
- نفقات ضيافة.
- **الميزانية التقديرية بالدينار الأردني:**

البند	الكلفة بالدينار الأردني
أجور المدربين	1730
اللوازم والقرطاسية والمطبوعات	350
أجور إشراف إداري	600
أجور مواصلات	500
البرامج الحاسوبية والمواد التعليمية	700
نفقات الضيافة	320
	المجموع: 4200

ملاحظة: كلفة الساعة التدريبية للمدرب من حملة درجة الدكتوراه(20 دينارا).

كلفة الساعة التدريبية للمدرب من حملة درجة الماجستير(15 دينارا).

عرض البرنامج على المحكمين:

تم عرض البرنامج المقترح على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال(الإدارة التربوية، والتدريب). وذلك لإبداء الرأي عن:

- درجة ارتباط أهداف البرنامج بالهدف العام.
- درجة ملاءمة محتوى البرنامج وأنشطته لتحقيق الأهداف الموضوعة له، سواء في الجانب النظري أو الجانب العملي.
- درجة ملاءمة المادة العلمية وأسلوب عرضها للمتدربين عينة الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدّراسة

الفصل الخامس

مناقشة النّتائج

تناول هذا الفصل مناقشة النّتائج التي أسفرت عنها الدّراسة، لتعرّف درجة امتلاك الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الكفايات الإدارية اللازمة في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وفيما يلي عرض لنتائج الدّراسة ومناقشتها حسب أسئلتها، فضلا عن التوصيات التي خرجت بها الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسّؤال الأوّل:

ما واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون؟

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(4) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون كانت متوسطة، وجاء في الرّتبة الأولى مجال" إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف"،وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية مجال" التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي"، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " هيكلة التغيير"، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال" التغيير المتعلق بسياسات الجامعة" وبدرجة متوسطة، ربما يعود ذلك إلى أن إرساء نظام تغيير فعال في أي منظمة يقتضي وضوح الأهداف، وترتيبها وفق الأولويات والإمكانيات المتاحة، ووضوحها في إطار خطة تفصيلية، يشترك في وضعها وتنفيذها كافة العاملين في المنظمة؛ ليتحقق الانسجام بين الأهداف العامة وأهداف العاملين، فضلا عن دور الإداري الأكاديمي في المساهمة الفاعلة في إنجاح عملية التغيير، من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، والمقدرة على استيعاب الأساليب التكنولوجية الحديثة، مما جعل هذين المجالين يتصدران المرتبتين الأولى والثانية. بينما احتل مجال هيكلة التغييرالرتبة قبل الأخيرة؛ ربما يعود ذلك إلى عدم وجود معايير وأسس في بعض المؤسسات التعليمية تركز على توزيع الوظائف والمسؤوليات بين مختلف الأعضاء في المؤسسة، وعدم وجود فرق تتبنى مبادرات التغيير والتجديد في المنظمة، وقد يعزى تصنيف مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة في الرتبة الأخيرة، إلى الحاجة لوقت طويل لوضع سياسات تتعلق بتطوير المؤسسات، إذ إن هذه السياسات لا بد أن تكون قائمة على دراسة واقعية لحاجات المجتمع المستهدف، ومن ثم إجراء التغيير اللازم لتطوره، ولابد من توفر رؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية فوضع السياسات وتصميم إستراتيجيات كفيلة بتحديد رؤية عامة لأي تنظيم يجنبها اتخاذ قرارات خاطئة أو خيارات جامدة غير ذات جدوى ناتجة عن استقرار بسيط للأحداث الجارية.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت مناقشة النتائج على النحو الآتي:

1- إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(5) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف كانت مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على " تسعى إدارة الجامعة للتغيير بهدف إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل"، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة(1) التي تنص على" تلجأ إدارة الجامعة للتغيير بهدف زيادة الإنتاجية في العمل"، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(3) التي تنص على " تنفذ الجامعة برامج التغيير في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة منها"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(6) التي تنص على" تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لرسم الأهداف"، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك لأهمية ودور التكنولوجيا الحديثة في تطور المنظمة، والعمل على مواكبتها للتطورات الحديثة التي يشهدها العالم العربي والعالمي بشكل كبير، مما جعل هذا المجال يحتل الرتبة الأولى، ومن الطبيعي أن تحتل الفقرة(1) الرتبة الثانية، وذلك لإجماع كافة المؤسسات والمنظمات على إحداث التغيير والتطوير الإيجابي المناسب فيها، مما يعود عليها بالمنفعة وزيادة الإنتاجية في العمل، بينما صنفت الفقرة(3) بالرتبة قبل الأخيرة، وقد يعود السبب في ذلك عدم الرضا والقناعة لدى عينة من العاملين عن الخطوات التي تتبعها الجامعة من أجل إحداث التغيير، إضافة لوجود أفراد مقاومين لعملية التغييرفي المنظمة سواء أكان لعدم وضوح الهدف من التغيير، أم كان خوفا على مصالحهم الشخصية التي قد تتأثر بقدوم عملية التغيير، أو قد يكون لعدم توفر الإمكانات اللازمة لتحقيقه، أو لعدم دراسة الواقع بشكل جاد وحقيقي مما يؤدي إلى التأخير في تنفيذ برامج التغيير المرسومة، وجاءت فقرة "امتلاك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لرسم الأهداف" بالرتبة الأخيرة ربما يعزى لغياب المأسسة في المنظمات، مما يؤدي إلى غياب الرؤية الواضحة لرسم الأهداف.

2- التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(6) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال إدارة التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(8) التي تنص على "العمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى السبب إلى

ضرورة امتلاك العاملين في أي منظمة لمهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة واستيعابها، لما لها من أثر في التطور الوظيفي لديهم، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة(7) التي تنص على" المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة التي يعمل بها"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعود ذلك لأهمية وجهات النظر المختلفة من ذوي الخبرة للاستفادة منهم في توجيه عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم، مما يعود على المنظمة بالنفع والفائدة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على" الترحيب بعمليات التغيير التي توفر للعاملين فرصة تعلم مهارات جديدة" وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب هنا لخوف بعض العاملين في المنظمة من الفشل في إتقان المهارات المطلوبة، وبالتالي فقدانهم لوظائفهم، وعدم تقديم حوافز للعاملين تشجعهم على الإقبال لتعلم مهارات جديدة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(10) التي تنص على امتلاك خططا بديلة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة"، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك لعدم توفر الخبرة الكافية في مجال إدارة الأزمات، وعدم وجود رؤية مستقبلية لما يمكن أن يحدث في ظروف طارئة، بعكس النتائج المتوقعة.

3- التغيير المتعلق بالطلبة:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(7) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بالطلبة كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(17) التي تنص على" تقديم الدعم اللازم للطلبة الموهوبين"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (18) التي تنص على" العمل على دعم التوجه نحو تدريب الطلبة على تحمل المسؤولية"، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل المسؤولين عن التعليم المتعلق بالطلبة الموهوبين، لما لهم من دور بارز في نهضة المجتمع ورقيه، والتعامل معهم كرأس مال بشري يساهم في تطور الأمة، وكنوع من الاستثمار البشري الفكري الذي لا ينضب، إذ يقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة في رقي مجتمعاتهم وتقدمها، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على" الاهتمام بتدريب الطلبة على أساليب تنمية التفكير الإبداعي" وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك لحاجة هذا النوع من التعليم لوقت طويل ولجهد كبير ولإمكانات عظيمة، قد لا تتوفر في جميع المؤسسات التعليمية، أو لعدم وجود مدربين مؤهلين لمثل هذا النوع من التعليم ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(20) التي تنص على" الحرص على تكوين شخصية ثقافية للطلبة"، وبدرجة متوسطة، وربما يعود ذلك لعدم وجود الوعي الكافي لدى الطلبة بأهمية البحث والقراءة والاطلاع، وقد يعود السبب أيضا للظروف الاجتماعية المحيطة بهم.

4- هيكلة التغيير:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(8) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال هيكلة التغيير كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(27) التي تنص على" تستفيد الجامعة من خبرات العاملين أثناء تنفيذ التغيير"، وبدرجة مرتفعة، وقد يكون ذلك لأهمية الخبرة لدى العاملين في إنجاح العمل، والمساهمة في الحد من تكرار الوقوع في الأخطاء و تجنبها، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (32)التي تنص على" تمتلك الجامعة المقدرة على الإقناع بضرورة التغيير"، وبدرجة متوسطة، ربما يشير ذلك إلى الدور الكبير الذي تمارسه الجامعات في سعيها نحو التغيير المرغوب، إذ إن أي عملية تغيير يلزمها بداية فهم العاملين للوضع القائم وسلبياته، وضرورة العمل على تغييره للأفضل، أي لابد أن تكون الرغبة في التغيير نابعة من العاملين أنفسهم، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(29) التي تنص على" تُطَوِّرُ الجامعة فرقا تتبنى التغيير"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(26) التي تنص على" تدعم الجامعة مبادرات التجديد"، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك لعدم فهم العاملين أسباب التغيير، وعدم وضوح إيجابيات التغييرمن قبل العاملين أنفسهم وما سيعود عليهم من فائدة بتحققه، وقد يكون منفذو التغيير من خارج المنظمة، الذين يجهلون متطلبات وحاجات العاملين فيها

5- التغيير المتعلق بسياسات الجامعة:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(9) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(21) التي تنص على"تراعي الجامعة حاجات المجتمع الأردني في إحداث التغيير المطلوب"، وبدرجة متوسطة، وقد يشير ذلك إلى الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصائص المجتمع الأردني قبل إحداث التغيير المطلوب، والإمكانات والموارد التي تستطيع الجامعة توفيرها لحاجات التغيير المطلوب، وما يتوافق مع فلسفة وثقافة هذا المجتمع، فالتغيير مستمر في حياتنا وهو الثابت الوحيد، والمجتمعات المتحضرة هي التي تحاول دائما السعي المستمر للتطوير والتنمية دون أن يتعارض هذا مع طبيعة المجتمع، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (22) التي تنص على"تطور الجامعة نوعية الخدمات التي تقدمها القيادات الإدارية وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في الجامعات"، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لإدراك القيادات الإدارية في الجامعات لأهمية ودور التعليم في رقي المجتمعات ونهضتها، لاسيما النوعية في المعارف والمهارات التي تحرص المؤسسات على إكسابها للطلبة دون التركيز على الكم فقط، وجاءت في

الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(24) التي تنص على" تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة"، وبدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك لاختلاف الفكر الإداري لدى الأشخاص الذين يتولون المناصب الإدارية في الجامعات، وكثرة التنقلات التي تتم فيها وبالأخص لرؤساء الجامعات، وعدم البناء على ما كان أحيانا، وإعادة بناء جديدة لما سيتم العمل به وتجاهل الخبرات والأسس التي كان معمولا بها، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(23) التي تنص على"تتناسب رواتب الجامعة ومكافآتها مع كمية العمل المنجز ونوعيته"، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك للوضع الاقتصادي المتدني، دون الأخذ بعين الاعتبار أن للتعليم دورا بارزا في النهضة الاقتصادية، إذا ما تم استثماره بطريقة سليمة.

واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الشراري(2010)، ودراسة العماوي(2010)، ودراسة حردان(2011) في أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات كانت متوسطة، وهذا يشير إلى أن هناك بعض المجالات التي مازالت تحتاج إلى توضيح، سواء كان ذلك بالنسبة للأهداف أو إستراتيجيات تنفيذ التغيير المطلوب. كما اتفقت مع دراسة ديفين باك(2007) التي أشارت إلى أن نجاح عملية التغيير يعتمد على إيصال أهداف التغيير للآخرين وتوضيحها لهم، ودور السياسات في إحداث التغيير. واتفقت كذلك مع دراسة بيرنس(2007) التي أوضحت أن إدارة التغيير تتطلب خمسة عناصر هامة منها: وضع خطط بديلة وواضحة للتغيير. واتفقت أيضا مع دراسة ترينبول وادواردز(2005) التي تؤكد على ضرورة مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في إحداث التغيير. واتفقت مع دراسة الهبوب(2012) التي أشارت إلى العجز عن مواكبة التغيير وغياب إدارة التغيير عند بعض العاملين في المؤسسة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة توراكو(2005) التي أشارت إلى أن مبادرات إدارة التغيير في الجامعات كانت ناجحة جدا. واختلفت أيضا مع دراسة شوهام وبيري(2009)التي أوضحت افتقار الجامعات إلى إدارة تغيير تكنولوجي موجه بشكل سليم. ودراسة سليمان(2010) التي بينت عدم مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير، مما أدى إلى وجود دوافع لمقاومة التغيير .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسّؤال الثاني:

ما واقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(10) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، وجاء في الرّتبة الأولى مجال "الكفايات الإدارية والفنية "، وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرّتبة الثانية مجال " التقييم "، وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرّتبة قبل الأخيرة مجال " اتخاذ القرارات "، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرّتبة الأخيرة مجال " إدارة الموارد البشرية "بدرجة متوسطة. وقد يعزى تصنيف مجال الكفايات الإدارية والفنية في الرتبة الأولى؛ لما لهذا المجال من سهمة في إكساب الإداريين أساليب الإشراف على العمل، والمقدرة على تشخيص المشكلات الإدارية التي تواجههم في العمل بكفاءة وفاعلية، إذ إنها تساعد في تزويد الإداري بمعرفة عالية، وتعمق خبراته في مجال تحليل وتبسيط الإجراءات المتخذة لإنجاز العمل وتحمل المسؤولية، والفهم الشامل والعميق لخطواته. أما فيما يتعلق في مجال التقييم، فقد تشير هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية هذه الكفاية، والتي يترتب عليها تحديد مصير العاملين من ترقية واستمرار في العمل، ونظرا لما لهذا العصر الذي نعيش وما فيه من اتجاهات إدارية حديثة، يتطلب من الإداريين أن يكونوا قادرين على أداء المهام المنوطة بهم، والمقدرة على تقييم العاملين الذين يعملون تحت إدارتهم بتجرد وموضوعية، مما يرفع من درجة أداء العمل ومتابعة وتقييم مؤسساتهم التي يرأسونها بدرجة أفضل.

وقد يعزى وجود مجال " اتحاذ القرارات" بدرجة متوسطة؛ إلى وجود حاجة حقيقية للكفايات الإدارية المتعلقة باتخاذ القرارات ورغبة أكيدة في اكتسابها من الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية؛ حتى يتمكنوا من تطوير العملية التعليمية والإدارية في مختلف الجامعات الأردنية، وقد يعود السبب في ذلك للخبرة القليلة التي يمتلكها هؤلاء الإداريون في مجال الإدارة، لذا فهم بحاجة إلى التدريب على الجوانب التطويرية في هذا المجال، مما يشير إلى أنّ أداء الإداريين الأكاديميين في عمليّة اتخاذ القرارات لا يرتقي للمستوى المطلوب، ويمكن عزو ذلك إلى عدم امتلاك الإداريين الأكاديميين المهارات الخاصّة لذلك، كما قد يُعزى ذلك إلى عدم اطلاعهم على مواضيع إداريّة حديثة وتجارب سابقة بشأن اتخاذ القرارات.

أما فيما يتعلق بمجال " إدارة الموارد البشرية"، جاء أيضا بدرجة متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك إلى عدم توصيف المهام والأعمال والوظائف المختلفة أو عدم وضوحها، كما أن

التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، تتطلب امتلاك مهارات من شأنها أن تقود إلى إعداد وصف وظيفي لمختلف الوظائف التي يرأسها الإداريون، ليكونوا قادرين على توزيع الأعمال على العاملين وفق قدراتهم واختصاصاتهم.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال الكفايات الإدارية والفنية:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(11) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في مجال الكفايات الإدارية والفنية كانت مرتفعة، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل "، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى النمو الوظيفي للفئات المقصودة بهذه الدراسة، والتي تشعر بأنها قادرة على تطوير ممارساتها الإدارية والفنية، ومقدرتها على أداء مهامها على أكمل وجه من خلال استخدامها لأساليب الاتصال الحديثة، والمقدرة على بناء معايير الأداء، وتحديد الحاجات الفنية المطلوبة للتطوير، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة (23) التي تنص على " تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعود السبب في ذلك إلى الأهمية الكبرى التي يوليها الإداريون لهذا المجال، والذي يعد من المجالات المهمة في سير العملية الإدارية في أي مؤسسة، إذ إنّ تشخيص المشكلات وتحديدها هو بمثابة الحل الحقيقي لأي مشكلة، والذي يساعد على توفير الوقت والجهد مستقبلا، وتجنب العشوائية والتخبط في الوصول لأسباب المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة. وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على " ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس."، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى التغيير المستمر الذي يشهده واقع التعليم من حيث القوانين والمستجدات الحديثة باستمرار، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على" امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة." وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك للخبرة القليلة التي يمتلكها الإداريون في هذا المجال، والتي تحتم التركيز على رفع هذه الكفاية بالتدريب والاطلاع على الدراسات والتجارب السابقة للإفادة منها.

2- مجال التقييم

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (12) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في مجال التقييم كانت مرتفعةً، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على "الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل الإداري"، وبدرجة

مرتفعة، ويشير ذلك إلى أخذ الإداريين بعين الاعتبار الأخطاء التي تم ارتكابها أو الوقوع بها سابقا، محاولين بجد تخطيها والاستفادة منها، لتجنب تكرارها بل العمل على إيجاد حلول بديلة لأي مشكلة تعترض مصلحة العمل، ودراسة الأسباب التي أدت إلى الوقوع بالأخطاء السابقة، والعمل على تجنبها. وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة (28) التي تنص على "تحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين"، وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى ضرورة معرفة الوضع الحالي لأداء العاملين في أي مؤسسة، ووضع معايير محددة للأداء المرغوب؛ ليتسنى للإداريين قياس الأداء بسهولة ويسر، وقياس مقدار التطور الذي حدث عند العاملين. وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على "العمل على تطوير العاملين وفقا لنتائج تقييمهم"، وبدرجة متوسطة، تشير هذه النتيجة إلى ضرورة العمل على إعداد برامج تدريبية، تساعد على تطوير العاملين، وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها، لما لذلك من أهمية في تطوير العاملين وتطوير المؤسسة بشكل عام، ويتأتى هذا من خلال متابعة آخر المستجدات والتطورات الحاصلة في مجال الإدارة عامة. وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على" توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي." وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية مقدرة العاملين الحكم على أدائهم في العمل، أو افتقارهم إلى استخدام أساليب للتقييم الذاتي، مما يجعل من نتيجة هذا المجال سببا قويا لتدريب العاملين في أي مؤسسة على المقدرة لتقييم أدائهم بموضوعية وشفافية.

3- مجال التكنولوجيا:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(13) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في مجال التكنولوجيا كانت متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على " متابعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى معرفة الإداريين في المؤسسات أهمية متابعة أحدث التطورات التي تساعد العاملين على التعامل معها، أو الحصول على الترقيات في العمل، إذ إنها أصبحت تعد من متطلباتها. وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة (11) التي تنص على " توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية "، وبدرجة مرتفعة، وقد يكون السبب في ذلك ضرورة امتلاك هذه الكفاية لدي العاملين في المؤسسة، لما توفره من جهد ووقت لإنجاز الأعمال، وسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة في العمل. وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على " امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة"، وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب لذلك عدم إخضاع العاملين لدورات تدريبية خاصة بالتعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة وتحديدا عند بعض الذين يعملون منذ فترة طويلة في مجال الإدارة، وغير معتادين التعامل معها. وجاءت في

الرّتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على" العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة " وبدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى توقع أهمية هذه الكفاية لجميع العاملين، وأنها أصبحت شرطا من شروط التوظيف لأي عمل وفي أي مؤسسة، أي عدم الحاجة للعمل على بيان الضرورة والفائدة لامتلاك هذه الكفاية.

4- مجال التخطيط:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(14) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في مجال التخطيط كانت متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " تحديد المهام الوظيفية لفريق العمل "، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية التخطيط باعتباره مهمة رئيسة من مهام الإدارة، إذ إن تحديد الوظيفة لفريق العمل يساعد جميع العاملين على الالتزام بما يناط بهم، ويتم متابعة أعمالهم بدقة وسهولة.وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة (1) التي تنص على " مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة"، وبدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك لأهمية الاندماج والاتفاق بين كل من السياسة التربوية وخطة الجامعة، مما ييسر وضعها والتقيد بهذه السياسات. وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " مراعاة أن يكون التخطيط مبنيا على التجديد المستمر"، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة لما لمتابعة التجديد والتطوير المستمرين من أهمية وفائدة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومواكبة جميع التطورات الحاصلة وعلى جميع الأصعدة الخاصة بالعمل. وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على" الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة " وبدرجة متوسطة. ويعزى ذلك لما له من دور أساس في إنجاح عمل المؤسسة، حيث إن التضارب في أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين من أثر في تعطيل وتأخير في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من قبل العاملين الذين يشعرون بتهميش مصالحهم الخاصة، وعدم الاهتمام باحتياجاتهم، مما يدفعهم لعرقلة سير العمل بكل الوسائل.

5- مجال اتخاذ القرارات:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(15) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في مجال اتخاذ القرارات كانت متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "الاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعود ذلك لما تمتلكه الجامعات من خبرات يستفاد منها من أعضاء هيئة التدريس والمؤهلين، للأخذ بآرائهم وخبراتهم في اتخاذ قرارات هامة تصب بمصلحة المؤسسة.

وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة(8) التي تنص على "اتخاذ القرارات في الوقت المناسب"، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية اتخاذ القرارات في وقتها دون تأجيل أو تأخير، حيث أن التأخير في اتخاذ بعض القرارات قد يؤدي إلى تراجع أعمال المؤسسة، وخاصة إذا ما توفر أشخاص ذوو خبرة يمكن الاعتماد عليهم في اتخاذ القرارات المناسبة. وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة(7) التي تنص على "تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية"، وبدرجة متوسطة، وقد يعود هذا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية هذه القرارات في مصلحة المؤسسة بشكل عام، وضرورة وجود سلطات عليا تتابع وتراجع جميع القرارات المتخذة وتتبين مدى توافقها مع مصلحة المؤسسة. وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على"دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار" وبدرجة متوسطة. وهذه النّتيجة تعكس أهميّة هذا المجال؛ لأنّ اختيار أي بديل من بين مجموعة من الأبدال المطروحة واتّخاذه كقرار في المنظّمة، سيؤثر مستقبلا على أداء عمل المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب.

6- إدارة الموارد البشرية:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(16) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في مجال إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف "، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرة (17) التي تنص على " توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم."، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "تفويض الصلاحيات للعاملين."، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على" استخدام إستراتيجيات تحفيز العاملين " وبدرجة متوسطة. وقد يعزى تصنيف الفقرتين " امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف"، "وتوزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم" في المرتبتين الأولى والثانية إلى أهمية توضيح الأعمال المطلوبة من قبل العاملين، والعمل على الاستفادة من إمكاناتهم لصالح العملية الإدارية للمؤسسة بشكل عام، ومواكبة أحدث التطورات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، مما يستدعي امتلاك كفايات من شأنها أن تقود إلى إعداد وصف وظيفي لمختلف الوظائف، والتي تساعد الإداريين بتوصيف الأعمال وتوزيع المهام كل حسب امكاناته، أو قد يعود السبب إلى القوانين والشروط الواجب توافرها لإنجاز ما هو مطلوب من العاملين بكفاءة. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة "تفويض الصلاحيات للعاملين" قد يعزى ذلك إلى عدم توفر الخبرة الكافية لدى العاملين وخاصة الجدد، مما يجعل الإداري حريصا على إتمام الأعمال بنفسه وعدم تفويض الصلاحيات

بشكل كبير للعاملين. وجاءت الفقرة "استخدام إستراتيجيات تحفيز العاملين" بالرتبة الأخيرة، وقد يعود ذلك إلى الخبرة والممارسة الذي يحتاجه هذا المجال، وما يلزم من ميزانية عالية أحيانا، خاصة إذا كان التحفيز ماديا، لا تستطيع الجامعة توفيره بسبب الميزانية المحدودة التي تمتلكها.

واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة عبد الله(2001) التي أشارت إلى أن الكفايات الإدارية والفنية وضعت عند مستويات التقدير بالغة الأهمية، ولم تحصل أي كفاية على مستوى تقدير أدنى، واتفقت كذلك مع دراسة الخضر(2007) ودراسة كروسثويت(2010) التي أشارت إلى نقص كفاية الموارد البشرية لدى العاملين وتحفيزهم، واتفقت كذلك مع دراسة الرشيدي(2004) حصول كفاية التقييم على درجة عالية، واتفقت كذلك دراسة مكين وستابليس(2001) ودراسة الخضر(2007) مع الدراسة الحالية في ضرورة توفر كفاية اتخاذ القرارات بشكل أوسع.

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة كروسثويت(2010) فيما يتعلق بالكفايات الإدارية، والتي أشارت إلى الحاجة إلى تطوير هذه الكفاية لدى العاملين. وكذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الخضر(2007) إذ أشارت دراسته إلى ضرورة تنمية كفاية التقييم لدى العاملين، مما يؤكد على ضرورته للعملية الإدارية. واختلفت نتائج هذا السؤال كذلك مع نتائج دراسة عبد الله(2001) إذ أشارت نتائج الدراسة توفر الكفايات الإنسانية وبدرجة عالية، ودراسة كروسثويت(2010) التي أشارت إلى نقص كفاية الموارد البشرية لدى العاملين، بعكس نتائج الدراسة الحالية التي أوضحت وجود هذه الكفاية في الرتبة الأولى، وتوفرها بدرجة عالية.

أما من حيث فقرات المجالات، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الخضر (2004) في الحاجة إلى تطوير كفايتي التخطيط والتقييم لما لهما من أهمية كبيرة في مجال الإدارة، وأشارت عدد من الدراسات إلى الحاجة الكبيرة لكفاية الاتصال والتواصل، منها دراسة الشهاري(2007) ودراسة مارتن(2001) ودراسة شهماندي(2011) ودراسة توماس(2008).

وفيما يتعلق بمجال الكفايات التكنولوجية اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سلامة(2005) ودراسة عوض(2003) ودراسة الشامان(2006)التي أظهرت الحاجة الكبيرة للتطوير الإداري المتعلق بالكفايات التكنولوجية، وكيفية التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في العمل. واتفقت الدراسة الحالية كذلك مع دراسة مكين وستابليس(2001) التي أشارت إلى ضرورة تنمية كفاية تحفيز العاملين وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية أيضا.

واختلفت دراسة حسان(2008) مع الدراسة الحالية في الحاجة إلى تنمية كفاية التقييم، وما ينص على الاستفادة من الخبرات والأخطاء السابقة الموجودة لدى الإداريين. واختلفت كذلك مع دراسة

كل من الخضر(2007) ودراسة شهماندي(2011) في الحاجة لتطوير كفاية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لدى الإداريين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسّؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لطبيعة العمل ونوع الجامعة كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

1- فيما يتعلق بنوع الجامعة:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في المجالات(ثانيا: مجال اتخاذ القرارات، ثالثا: مجال التكنولوجيا، رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية) إذ كان الفرق لصالح الجامعات الرسمية، في المجالين الثالث(التكنولوجيا)والرابع(مجال إدارة الموارد البشرية)، وقد يعزى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي للإداريين الأكاديميين في الجامعات الرّسميّة، وتَركُّز خبرتهم في العمل نفسه لسنواتٍ طويلةٍ، ممّا يزيد من خبرتهم في عمليّة إدارة الموارد البشرية، ومن ثمّ امتلاكهم لمهاراتٍ مختلفة، واطّلاعهم على التّجارب السّابقة والتّعميمات ذات الصّلة بهذا المجال، كذلك اطّلاعهم على مواضيع إداريّة حديثة بشأن إدارة الموارد البشرية، والتي تحتاج إلى وقتٍ وجهدٍ إضافيين من قِبَلِهم، بينما قد لا يكون هنالك وقت كاف لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الخاصّة؛ نظرا للأعباء والمهام الكثيرة المناطة بهم، مما قد يدفعهم لإغفال هذا الجانب. وفيما يتعلق بمجال التكنولوجيا، قد يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات الرسمية تولي اهتماما كبيرا في متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتأسيس قاعدة ثابتة لها من خلال إدارييها في الجامعة، الثابتين منهم ومن سيقبلون في المناصب الإدارية مستقبلا، وبحكم أن الجامعة الرسمية لها حضور في المؤتمرات الدوليّة، ولها مشاركات فاعلة في الندوات العالمية، مما يحفّز الإداري الأكاديمي للاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التكنولوجيا من أجل التواصل مع الآخر، لمطلب رسمي أولا، ولمطلب ذاتي ثانيا .

بينما كانت النتائج لصالح الجامعات الخاصة في المجال الثاني وهو(مجال اتخاذ القرارات)، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات الرسمية تكون تابعة في قراراتها الإستراتيجية الكبرى لجهات حكومية عليا، فقراراتها مرتبطة بالتوافق مع المؤسسات ذات النفوذ خاصة فيما يتعلق بالشأن السياسي والمالي، وهذا لا يتيح لها مساحة كافية من القدرة على اتخاذ القرار، ناهيك عن السرعة

في تطبيقه فيما لو اتخذ، وعلى العكس من ذلك الجامعات الخاصة فقراراتها الإستراتيجية تكون وفق إراداتها، خاصة فيما يتعلق بميزانيتها، وشؤونها الإدارية والتنظيمية، فلها الحرية الكاملة في التعيينات وإسناد المسؤوليات .

واتفقت نتائج هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير نوع الجامعة مع نتائج دراسة الخضر(2007) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائيا بين القطاعين(الحكومي، والخاص)، بينما اختلفت مع دراسة الدعيس(2007)، ودراسةعوض(2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجامعة.

2- متغير طبيعة العمل:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(19) وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، وكانت الفروق في جميع المجالات باستثناء (مجال الكفايات الإدارية والفنية). وفي الدرجة الكلية لصالح فئة (رئيس جامعة) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية ونائب رئيس جامعة) ولصالح فئة (مساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة). وقد يعزى تصنيف فئة رئيس جامعة في أعلى درجة، وذلك لما يمتلكه من خبرة ومعرفة طويلة في مجال العمل الإداري، وقد تكون مشاركاته المتعددة في المؤتمرات والندوات العلمية لها أثر واضح على ممارساته في عدة مجالات، مما أكسبه المقدرة على التعامل مع أغلب القضايا الإدارية التي قد تواجهه. بينما قد يعزى تصنيف فئة نائب رئيس جامعة على أدنى درجة، لانتقاله إلى منصب أكثر حساسية وأهمية في مجالات الإدارة، والذي قد يجعله أكثر حرصا أثناء اتخاذه قرارات إدارية، إذ إنه كلما ترقى الأفراد وبالأخص الإداريون الذين تقع على كاهلهم مسؤوليات جمة، أصبح لديهم شعور بالمسؤولية أكثر تجاه عملهم، مما يجعلهم أكثر تيقظا، وهذا من شأنه أن يبطئ من عملية الاندماج بسهولة في العمل الإداري.

أما فيما يتعلق بفروق المجالات: في مجال التخطيط، ومجال التقييم فقد جاء لصالح فئة رئيس قسم، وقد يعزى ذلك إلى الرغبة الشديدة في التطوير لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وهذا الاهتمام يعكس التحول الكبير والملموس والواعي لديهم، نظرا لما يشهده العالم من تطور في مجال الإدارة وبخاصة في مجاليّ (التخطيط والتقييم)، وقد يعود السبب أيضا إلى أن رؤساء الأقسام خضعوا لمساقات وخطط حديثة تناولت مجالي التخطيط والتقييم والتي تم الاستفادة منها في مجال عملهم، جعلتهم يطبقون نظريات حديثة في هذين المجالين، وقد يعود السبب أيضا إلى اعتبار كفاية التخطيط من ضرورات العمل الإداري، وهو الركيزة التي

تقوم عليها الإستراتيجيات وآليات العمل، إذ يكون الإداريون في موضع المساءلة عن مدى تنفيذ الخطط الخاصة بإداراتهم من قبل المسؤول الأعلى، وبالتالي يركزون اهتمامهم في هذا المجال، إضافة إلى أن دور رئيس القسم يتطلب منه استمرار متابعة وتقييم العاملين والأعمال المنجزة في القسم، مما يجعله أكثر اطلاعا على الخطط المعدة وقياس أداء العاملين وتطورهم بشكل ملحوظ، في حين أن فئة رئيس جامعة ونائب رئيس جامعة يتحملون من المسؤوليات الإدارية الكبيرة، والتي قد تجعلهم يوكلون رؤساء وعمداء الأقسام في إعداد الخطط اللازمة لإدارة الأقسام والكليات، وإعطاء تقييم مستمر عن أداء العاملين فيها.

أما فيما يتعلق في كل من المجالات التالية(مجال اتخاذ القرارات، مجال التكنولوجيا، ومجال إدارة الموارد البشرية) كانت لصالح رئيس جامعة وقد يعزى ذلك إلى أن رؤساء الجامعات قضوا سنوات خدمة أكثر من غيرهم، مما شكل لديهم خبرة ودراية كبيرة في هذه المجالات، وقد يُعزى ذلك إلى أن رئيس الجامعة قد يكون أكثر اهتماما واطّلاعا على الموضوعات الحديثة في عمليّة اتّخاذ القرارات، فطبيعة عمله وتلمّسه المتواصل للمشكلات التي تواجه الجامعة تستلزم منه دراية كافية ومهارة فائقة يحصلها من ذوي الخبرة من رؤساء الجامعات لتتبع أحدث الوسائل التكنولوجية التي تساعد على تخطي الكثير من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات، والتعامل مع العاملين في الجامعة بطريقة فاعلة ومحفزة للعمل والإنتاج.

واتفقت نتائج هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل مع نتائج دراسة كروسثويت(2010)، ودراسة شهماندي(2011)، ودراسة مكين وستابليس(2001)، في حاجة رؤساء الأقسام لكفاية اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية بكفاءة، وكذلك اتفقت مع دراسة الشامان(2006) في حاجة رؤساء الأقسام لكفاية استخدام الحاسب الآلي. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الرشيدي(2004) في حاجة رؤساء الأقسام لكفاية التخطيط، ودراسة مارتن(2001) التي أظهرت حاجة رؤساء الأقسام لكفاية التواصل، ودراسة الرشيدي(2004) التي أظهرت حاجة رؤساء الأقسام لكفاية التقييم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسّؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لطبيعة العمل ونوع الجامعة كما يراها الإداريون الأكاديميون ؟

1. فيما يتعلق بنوع الجامعة:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، وكذلك عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التغيير المتعلق بالطلبة، وقد يعزى هذا إلى الاهتمام الكبير والملحوظ الذي توليه الجامعات الأردنية(الرسمية، والخاصة) لإحداث التغيير الإيجابي في الجامعات وبكافة المجالات للارتقاء بالمستوى المطلوب، سواء كان يتعلق بإدارييها أو طلبتها، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$)لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة، إذ كان الفرق لصالح الجامعات الرسمية في مجاليّ(إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف، ومجال التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي)، بينما كان الفرق لصالح الجامعات الخاصة في مجاليّ(التغيير المتعلق بسياسات الجامعة، هيكلة التغيير) بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية في هذين المجالين. وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات الرسمية لا تكون تحت مظلة وزارة التعليم العالي فحسب، بل هي مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي، بمعنى أنها هي التي تخطط لها وتديرها وهي حريصة كل الحرص على أن تكون الجامعات الرسمية منارة، تسعى الجامعات غير الرسمية لأن تحذو حذوها، وتقلدها، حتى تستطيع الجامعة أن تقدم الدور المرسوم لها، ومعلوم أن وزارة التعليم العالي لديها من الخبراء والمستشارين أصحاب التخصصات في مجالات التطوير والجودة، والرقي بالجامعة في أمرها كله، سواء كان أكاديميا أو إداريا. وتشير الباحثة أيضا أنه قد يعود السبب في تفوق الجامعات الرسمية إلى منحى مهم وهو الخبرة الطويلة، والممارسة المبنيّة على الإفادة من تجارب سابقة لها في ميادين شتى، ولا ننسى أيضا التعاون الدولي القائم أصلا على التخطيط الذي أسست له وزارة التعليم العالي، فالجامعات الرسمية تنشد أهدافا لا تتناغم فقط مع سياسات التعليم العلمية بل إنها تتناغم مع سياسة وضعتها الدولة، وكون الموظفين في الجامعات الرسمية معينين رسميا بقرارات وزارية، هذا بدوره يشجع على التخطيط الفاعل إذ إنهم يملكون أمانا وظيفيا لا يملكه العاملون في الجامعات الخاصة بحكم قرارات تعيينهم.

ومن جهة أخرى قد يكون سبب تفوق الجامعات الخاصة في مجال سياسات الجامعة أنّ القرار الإداري فيها مستقل بنسبة عالية، فهناك مساحة ليست ضئيلة من حرية اتخاذ القرار في أروقة الجامعات الخاصة نظرا لطبيعة الهدف من إنشائها فهي إلى حد كبير تقوم على الربحية، مما يعني اتخاذ سياسات تصب في هذا الاتجاه على حساب اتجاهات أخرى أحيانا، فالهيكلة الإدارية لها ارتباط وثيق بالجانب الذي أشير إليه آنفا، فمقدرة الجامعة الخاصة على استبدال الموظفين متاحة وفي أي لحظة.

وفيما يتعلق بنتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، بالنسبة لمتغير نوع الجامعة (رسمية وخاصة) لم تتناول أي من هذه الدراسات متغير نوع الجامعة، بل كانت تتناول الجامعات الحكومية فقط، أو الجامعات عامة، دون التطرق لتأثير نوع الجامعة على نتائج الدراسة.

2. فيما يتعلق بطبيعة العمل:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول(24) أن الفرق جاء:

- في الدرجة الكلية لصالح فئة(رئيس جامعة وعميد كلية ومساعد عميد ورئيس قسم) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة). ولصالح فئة(مساعد عميد ورئيس قسم) عن مقارنتها مع فئة(رئيس جامعة وفئة عميد كلية). وقد يعود السبب في ذلك للخبرة التي يمتلكها كل من رئيس الجامعة وعميد الكلية ، وأن الكفايات التي يمتلكانها فاقت الكفايات لدى الفئات الأخرى.
- في مجال إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف لصالح فئة(رئيس قسم) عند مقارنتها مع فئة(مساعد عميد ورئيس جامعة ونائب رئيس جامعة). وقد يكون السبب في ذلك لخصوصية رئاسة القسم كونها متعلقة في تخصص واحد، فالأهداف لدى القسم محددة، بينما لدى العمادة وغيرها يكون فيها تشعب وتنوع وتعدد.
- في مجال التغيير المتعلق بطبيعة عمل الإداري الأكاديمي لصالح فئة(مساعد عميد وعميد كلية) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة ورئيس جامعة). ولصالح فئة(مساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية ورئيس قسم). وقد يعزى ذلك إلى حرص الفئة(رئيس جامعة، ونائب رئيس جامعة)على التحكم في اتخاذ القرار، سعيا للمركزية لضبط قرارات الجامعة.أما بخصوص انزياح النتيجة لصالح فئة مساعد عميد على فئة عميد ورئيس قسم، فقد يكون تفسير ذلك متعلقا بطول فترة التعيين في فئة مساعد عميد.
- في مجال التغيير المتعلق بالطلبة لصالح فئة(مساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية ورئيس قسم ورئيس جامعة ونائب رئيس جامعة). ولصالح فئة(عميد كلية) عند مقارنتها مع فئة(رئيس جامعة ونائب رئيس جامعة). ولصالح فئة (رئيس قسم) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة). وقد يعلل ذلك بحكم التواصل مع الطلاب بالنسبة لفئة (مساعد عميد)، وتفسّر النتيجة لصالح عميد الكلية على فئتي (رئيس جامعة ونائبه) بسبب صعوبة تواصل الطلبة مع الفئة الثانية، نظرا لانشغال هذه الفئة بالأعباء الإدارية.
- في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة لصالح فئة(رئيس قسم) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة وعميد كلية ومساعد عميد). وقد يعزى ذلك إلى خصوصية حقل

القسم، فالخطة الإستراتيجية للقسم يسهل تطبيقها، ونوعية الخدمة التي يقدمها القسم تكون أبين وأشد ظهورا.

- في مجال هيكلة التغيير لصالح فئة(رئيس قسم ومساعد عميد) عند مقارنتها مع فئة(عميد كلية ونائب رئيس جامعة). ولصالح فئة(رئيس جامعة) عند مقارنتها مع فئة(نائب رئيس جامعة). وقد يعود السبب في ذلك إلى صلتهم المباشرة بالعاملين، وتعرف احتياجاتهم، واطلاعهم على أسباب مقاومتهم للتغيير المطلوب وتجنبها، وأما تفسير ارتفاع الدرجة لصالح فئة رئيس جامعة على فئة نائب رئيس، للصلاحيات المتاحة له في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتغيير وما يتبعه من إجراءات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون وبين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية ؟

يتضح من الجدول(25) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الدرجة الكلية لواقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون، وبين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، استناداً إلى معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغ(0.420) وبمستوى دلالة(0.000)، وكما يتضح من الجدول(25) وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين معظم مجالات واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون مع معظم مجالات درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، إذ كانت قيم معامل الارتباط بيرسون دالة إحصائيا بين تلك المجالات.

وقد يعزى ذلك إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين قناعة الإداريين الأكاديميين بضرورة التغيير، فكلما ازدادت قناعة الإداري الأكاديمي بضرورة التغيير، كانت كفاياته في نمو وتطور، وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن الإداريين الأكاديميين هم الأحرص على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي تحدث في المجال الأكاديمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسّؤال السادس:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير؟

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو بناء برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ضعف في كفايات الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، إذ بلغت درجة متوسطة، الأمر الذي دعا الباحثة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية اللازمة في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وقد تم اقتراح البرنامج التدريبي في ضوء نتائج أسئلة الدراسة(5-1) المتعلقة بالكفايات الإدارية وإدارة التغيير، إذ أشارت النتائج وجود علاقة ارتباطية بينهما، وتم الأخذ بعين الاعتبار أثناء اقتراح البرنامج، الكفايات الإدارية التي تحتاج إلى تنمية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، فضلا عن الاطلاع على الأدب المتعلق بإعداد البرامج التدريبية وفق عناصرها المختلفة، والأدب المتصل بكل من الكفايات الإدارية المرتبطة بالتدريب وإدارة التغيير. واشتمل البرنامج على اسم البرنامج وأهدافه وفلسفته، ومحتوى البرنامج وأساليب التدريب والوسائل والأجهزة التي ستستخدم، والمدربون ومدة البرنامج ومكانه ووقته والكلفة. وقد تم عرضه على(10)من الخبراء المختصين في مجالي الإدارة التربوية، والتدريب، للتحقق من صلاحيته، ومدى فاعلية تطبيقه، وتم إجراء التعديلات اللازمة على البرنامج المقترح، وأصبح بذلك صالحا للتطبيق.

وتبدو أهمية التدريب وفقا للاحتياجات التدريبية التي أشارت إليها نتائج الدراسة، في كونه يعمل على تحسين الأداء، وتأهيل الإداريين الأكاديميين على مختلف مستوياتهم؛ حتى يقوموا بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، ومما يزيد من أهمية البرنامج التدريبي أن الإداري الأكاديمي إذا ما توافرت لديه القناعة بحاجته للتدريب، فإن ذلك سيؤدي به إلى تقبل التدريب، والاستفادة منه.

واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الخرابشة(2001)، إذ تم بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضء كفاياتهم الإدارية. ونتائج دراسة أبو غزلة(2005)، ودراسة طويقات(2009)، ودراسة القرني(2010)، والتي أكدت جميعها أهمية البرامج التدريبية لتنمية الكفايات الإدارية لدى الإدارين في الجامعات.

التّوصيات

في ضوء النتائج التي تمخضت عنها الدراسة، توصي الباحثة بـــ:

- العمل على تطبيق البرنامج التدريبي المقترح للتحقق من فاعليته، وبالتالي تعميمه على الجهات ذات الصلة.
- الإفادة من مكونات البرنامج التدريبي في تنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.
- استمرار عقد الندوات والمؤتمرات لبث روح التغيير في الجامعات الأردنية لتواكب المستجدات العالمية.
- وضع معايير وأسس علمية وعملية عند اختيار الإداريين في الجامعات(كالرتبة العلمية، والإنجاز العلمي) ويكون هناك دور لأعضاء هيئة التدريس في اختيار إدارييهم ضمن ضوابط موضوعية.
- ربط المشاركات في البرامج والدورات التدريبية بشروط الترقية وشغل المواقع المتقدمة.

المراجع

المراجع والمصادرالعربيّة :

القرآن الكريم.

أحمد، فرج، وحافظ، صبري (2003) **إدارة المؤسسات التربوية**، القاهرة، مصر: عالم الكتب.

الأصبحي، آلاء (2007) **أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الأعرجي، عاصم (1995) **دراسات معاصرة في التطوير الإداري/منظور تطبيقي**، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.

البخيت، محمد (2009) وجهات نظر في واقع التعليم الجامعي في الأردن: قضايا وحلول، **مجلة البحث العلمي**، الجمعية الأردنية للبحث العلمي، 1(1), ص 36- 40.

البدري، طارق عبد الحميد(2002) **أساسيات في علم إدارة القيادة**، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البطيخي، أنور(2009) التعليم العالي في الأردن، الدخول في عنق الزجاجة، **مجلة البحث العلمي**، الجمعية الأردنية للبحث العلمي، 1(1), ص 40- 46.

توفيق، عبد الرحمن(2007) **العملية التدريبية / موسوعة التدريب والتنمية البشرية**، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الجامعة الألمانية الأردنية(2013) **ملتقى صناعة قادة التغيير الإستراتيجي/** أكاديمية إقناع للتدريب والاستشارات، عمان ، الأردن، 11-11/14/ 2013.

جامل، عبد الرحمن عبد السلام(2001)، **الكفايات التعليمية-في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي**، ط2، عمان، الأردن: دار المناهج.

جرادات، ناصر والمعاني، أحمد وعريقات، أحمد(2013) **إدارة التغيير والتطوير**، ط1، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

الجنابي، رعد خلف عطية (2010) بناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، **مجلة دراسات تربوية**، كانون الثاني، العدد(9)، ص241- 248.

الجوارنة، المعتصم بالله ووصوص، ديمة محمد(2008) **التربية وإدارة التغيير**، عمان، الأردن: دار الخليج.

الجيوسي، محمد رسلان وجاد الله، جميلة(2008) **الإدارة علم وتطبيق**، ط3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحداد، جعفر يوسف(2010) **بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حردان، لاندا نادر محمد(2011) **درجة ممارسة قيادة التغيير لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعة الهاشمية، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء, الأردن.

حريم، حسين(2003) **إدارة المنظمات/ منظور كلي**، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين(2013) **الإدارة التربوية**، ط3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسين، رحيم(2005) التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات/ مدخل النظم، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد(7)، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري، الجزائر.

حمادات، محمد حسن(2007) **وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية**، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخرابشة، عمر محمد عبد الله(2001) **بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد, العراق.

الخميسي، السيد سلامة(2002) **قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية**، الاسكندرية، مصر: دار الوفاء.

الدعيس، محمد ناجي(2007) **تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق, سوريا.

الدغيم، أحمد عبد الكريم(2008) **فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الامارات العربية المتحدة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الدهان، أميمة(1992) **نظريات منظمات الأعمال**، عمان، الأردن: المؤلف.

الرشيدي، فهد معتق(2004) **الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الرفايعة، عمر علي(2008) **برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات صناعة القرار لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بناء على نظرية الحل الابتكاري للمشكلات**، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان, الأردن.

الزهراني، سهام بنت حاتم(2012) الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية. تم زيارة الموقع بتاريخ 12/27 /2013.

/http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/13554.pdf.

زيدان، سلمان(2011) **استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير**، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

سعد، نادية(2012) دليل تقييم برامج التدريب/ المعهد القضائي الفلسطيني، تم زيارة الموقع بتاريخ 2014/3/14. **www.carjj.org/sites/default/files/daleel.pdf**.

السعود، راتب و الشوابكة، زينب(2012) **مقاومة التغيير في المنظمات التربوية**، مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر(ثقافة التغيير: الأبعاد –العوامل- التمثلات).جامعة فيلادلفيا، الأردن.2012/8/6م.

سكوت، سنتيا دي وجافل، دينس تي(2002) **إدارة التغيير الشخصي**، ترجمة عادل منصور، الرياض، السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية.

سلامة، عبد الحافظ محمد(2005) كفايات أعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية في تكنولوجيا التعليم ومدى ممارستهم لها، **دراسات العلوم التربوية**، 32(2)، 216.

سليم، ماهر(2009) ملف التعليم العالي في الأردن_ نظرة إلى واقع التعليم العالي في الأردن، **مجلة البحث العلمي**: العدد(1)، كانون الثاني: 59_68.

سليمان، حيدر خضر(2010) الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين/ دراسة ميدانية في جامعة الموصل، **مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية**، 9(4), 75- 100.

الشامان، أمل بنت سلامة(2006) حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية/برنامج تدريبي مقترح، **المجلة السعودية للتعليم العالي**، رجب، العدد(4)، ص 11-92 .

الشراري، مدالله عايد(2010) **درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير وأنموذج مقترح لتحسينها**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

شريف، بشير(2004) **ثقافة إدارة التغيير/** دليل عملي للأفراد، عمان، الأردن: دار رؤى.

شقورة، منير حسن أحمد(2012)، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الشهاري، محضار أحمد حسن(2005) مدى توفر كفايات إدارة الموقف الاتصالي الصفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحديدة، **مجلة الباحث الجامعي**، (9)، سبتمبر، 129-154.

أبو الشيخ، مصطفى حسين(1999) **إدارة التغيير**، ط1، عمان، الأردن: وزارة الشباب والرياضة.

أبو شيخة، نادر أحمد(2001) **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد(2003) **إدارة النفس البشرية- العلاقات الانسانية**، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد(2007) **إدارة التغيير**، ط1، الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.

الصيرفي، محمد(2009، أ) **تنمية المهارات الادارية السلوكية للعاملين الجدد**، القاهرة، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2009، ب) **التدريب الإداري/ الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي**، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الضحيان, سعود(2000) **دليل اختيار العينة**، القاهرة، مصر: الثقافة المصرية للطباعة والنشر.

الطراونة، اخليف يوسف(2000) **مبادئ التربية وأسسها**، الكرك، الأردن: دار رند.

الطعاني، حسن أحمد(2002) **التدريب- مفهومه وفعاليته- بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن احمد(2010) **التدريب الاداري المعاصر**، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن أحمد(2013) **التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية**، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

طويقات، مشهور محمد(2009) بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، **مجلة بحوث التربية النوعية**، جامعة المنصورة، العدد(13)، يناير، ص159 –182.

الطويل، هاني عبد الرحمن(2006، أ) **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي – سلوك الافراد والجماعات في النظم**، ط4، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن(2006، ب) **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها/الإدارة بالإيمان**، عمان، الأردن: الجامعة الأردنية/ عمادة البحث العلمي.

الطيطي، خضر مصباح اسماعيل (2011) **إدارة التغيير – التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عارف، حسين ناجي(2001) **السلوك التنظيمي**، عمان، الأردن: دار يافا العلمية.

عامر، سعيد يس(1992) **قضايا هامة لإدارة التغيير**، القاهرة، مصر: مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الاداري.

عبد الكريم، يحيى برويقات(2004) التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. تم زيارة الموقع 2013/12/27.
http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=2757

عبد الله، حسين علي (2001) **الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن, الجمهورية اليمنية.

عبوي، زيد منير(2006) **إدارة التغيير والتطوير**، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.

عثمان، فاروق السيد(2000) **قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين**، المنصورة، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.

العجمي، محمد حسنين(2008) **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عرفة، سيد سالم(2012) **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

العريضي، منيرة محمد فارس(2010) **تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان, الأردن.

العزاوي، نجم(2009) **جودة التدريب الإداري**، ط1، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عطيات، محمد بن يوسف(2006) **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عليمات، محمد عليان(1991) **الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة**، عمان، الأردن: دار الخواجا للنشر.

عليوة، السيد(2001) **تحديد الاحتياجات التدريبية**، ط1، القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

عليوة، السيد(2005) **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، القاهرة، مصر: دار الأمين للنشر.

عماد الدين، منى مؤتمن وآخرون(2002) **دليل الاتصال الإداري الفعال/ مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لقطاع الخدمات التربوية**، وزارة التربية والتعليم الأردنية، عمان، الأردن.

العماوي، فاديا(2010) **درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعات شمال الأردن وعلاقتها بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العمايرة، محمد حسن(2001) **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة.

العميان، محمود سلمان(2002) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، الأردن: دار وائل.

عوض، منير سعيد علي(2003) **مدى امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأردنية لكفايات تكنولوجيا التعليم وممارستهم لها من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة اليرموك، إربد, لأردن.

غريب، عبد الكريم(2002) **الكفايات واستراتيجيات اكتسابها**، ط2، منشورات عالم التربية، مطبعة الدار البيضاء.

أبو غزلة، محمد أحمد(2005) **بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان, الأردن.

الفاضل، محمد محمود(2010) **كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية**، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفتلاوي، سهيلة محسن(2003) **كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء**، عمان، الأردن: دار الشروق.

القداح، محمد(2010) التغيرات اللازمة في أدوار القائمين على عمليات التعلم في المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية. الأردن. تم زيارة الموقع بتاريخ:27 /2013/12.
http://child-trng.blogspot.com/2011/05/21.html

القرني، عون عبد الله آل شعلان(2010) **برنامج تدريبي مقترح للتطوير الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء الاحتياجات التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم(2000، أ) **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان، الأردن: دار وائل.

القريوتي، محمد قاسم(2000، ب) **السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** . ط3، عمان، الأردن: دار الشروق.

القريوتي، محمد قاسم(2006) **مقدمة في الادارة العامة**، عمان، الأردن: المؤلف.

كلالدة، ظاهر محمود(1997) **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية/** كتب العلوم الإدارية، عمان، الأردن: دار زهران.

الكيلاني، أنمار مصطفى(2009) تقييم القدرة التعليمية والاستعداد للتحسين الإداري لدى الإدارات الأكاديمية الوسطى في الجامعات الأردنية الرسمية، **دراسات، العلوم التربوية**، 36(1), ص 150- 160.

اللوزي، موسى سلامة(1998) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، **دراسات، العلوم الإدارية**، 25 (2)، ص 338 – 356.

مدكور، علي أحمد(2000) **التعليم العالي في الوطن العربي : الطريق إلى المستقبل،** ط1، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

المساعدة، ماجد و الزيديين، خالد و الهرامشة، حسين والمناصير، علي(2013) **مبادئ علم الإدارة،** ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مصطفى، إبراهيم وآخرون(1972) **المعجم الوسيط،** ط(2)،, القاهرة, مصر:مجمع اللغة العربية.

ابن منظور, **لسان العرب،** ط3، بيروت، دار صادر, لبنان,(1999) .

موسى، محمود عبد اللطيف(2006) **الدافعية للتدريب الإداري/ في ضوء التحديات العالمية والمحلية،** ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عمر(2004) **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي،** ط2، عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الهادي، شرف إبراهيم(2013) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،** 6(11)،305 -243.

الهبوب، أحمد غالب(2012) الجامعة وثقافة التغيير/دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، **المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا،** عمان، الأردن، 6-8 تشرين الثاني/ نوفمبر، 1-21.

هلال، محمد عبد الغني حسن(2004) **التدريب/ الأسس والمبادئ،** ط2، القاهرة، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهندي، وحيد بن أحمد(1993) واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية استطلاعية، **الإدارة العامة،** الرياض، العدد(79): 22-55.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(2013) ، نبذة عن قطاع التعليم العالي، تم استرجاعه بتاريخ 1/كانون الاول / 2013 من الموقع الالكتروني: **http://www.mohe.gov.jo**

الوسمي، فيصل(2006) **درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت،** رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المراجع الاجنبية:

Abella, k,T (1989) **A step – By step Guide to Developing Training Programs**, 4[rd], Addision- Wesley Publishing Company, Inc.

Al-Khader, Othman, M.(2007) Leadership competencies as perceived by the leaders and their subordinate in Kuwaiti public and private sectors. **Journal of the Gulf & Arabian Peninsula Studies**, 33(127), p(11-54).

Berns,K., Charboneau,D., Foth,C., & Jay,H. (2007) **Directing Change Management at the University of Minnesota**, President's Emerging Leaders Project.

Boyan,N., (1988) **Handbook of Research on Educational Administrating**: New York & London: Longman.

Creasey,T (2009) Defining change management Helping others understand change management in relation to project management and organizational change**,** Research and Development Prosci Inc. From: **www.change-management.com/tutorial-definition-2009.htm**, (1/4/2014).

Crosthwaite, Chery (2010) **Managerial leadership competencies of heads of departments: a case study of higher educational institutions in Kerala, India.** Unpublished Thesis PhD, University of Southern Queensland Organization Development and Change in Universities.

Dawson,P. (2003) **Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work**. London: Sage Publications.

Diefenbach,T. (2007) The Managerialstic Ideology Organizational Change Management**. Journal of Organizational Change Management**, 20(1), p(126-144).

Ford,J. & Ford,L. (1995) The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organizations, Academy Management Review. From: **http://connection. ebscohost.com/producing-intentional-change-organizations.** 20(3), p(501-507). (1/4/2014),

Fullan,M. (1998) Leadership for the 21[st] Century: Breaking the Bonds of Dependency. **Educational Leadership**, 55(7), p(1-6)**.**

Goldstein, I., Ford, J.(2002) **Training in Organizations**, Publisher: Vicki Knight.

Hamadat, M. Al-Jammal. & AL-Khasawneh, A. (2013) Self-Perceived degree of change management practices by academic decision-makers at Al-Balqaa Applied University. **Institute of Interdisciplinary Business Research**, 4,(10), p(478-509).

Harvey, D. & Brown, D. (2001) **An Organizational Approach to Organization Development**, 6th ed. New Jersy: Prentice Hall.

Hassan,A (2008) **The Competencies for Community College Leaders: Community college presidents' and trustee board chairpersons' perspectives**, Graduate School Theses and Dissertations Graduate School.

Jansson,J. (2007) The Importance Of Change Management In Reforming Customs, **World Customs Journal**, 2(2), p(41-52).

Kent, M. (2009) **Change Management: Three Stages In Change Management,** Jettosa group international.

Lawler, A. & Sillitoe, J. (2010) Perspectives on Instituting Change Management in Large Organizations. **Institute for Professional and Organizational Learning University of Ballarat Victorian**. 52(2), p (43-48).

Marten, Norbert (2001). The Roles and Responsibilities of Departmental Heads and Chairpersons in Schools of Education as Perceived by Deans.. From: **http://connection.ebscohost.com,** 112(2), p168 . (11/3/2014).

Mckeen,J. & Staples,S. (2001) **Knowledge Managers: Who They Are and What They Do?**, Queen's School of Business, Queen's University, Kingston, Canada.

Mclaughlin, E. (1982) **Successful Sales Training: How to Build a Program That Works**, CBI Publishing Company, Inc.

Moran,J. & Brightman,B. (2000) Leading Organizational change. **Journal of Work place Learning**. 12(2), p(66-74).

Quinn,D., Amer,Y., & Lonie,A. (2012) Leading Change: Applying -change Management Approaches to Engage Students in Blended Learning**. Australasian Journal of Educational Technology**, 28(1), p(16-29).

Recklies,O. (2001) Managing Change – Definition und Phases in Change Processes**,** Recklies Management Project GmbH. From: **http://www.themanager.org/** (15/3/2014).

Recordo, J. (1995) " Overcoming Resistance to Change"-National Productivity Review, From: **http://onlinelibrary.wiley.com**. 14(2), p(5-12). (25/3/2014).

Rummler, A. & Odiorne, G. (1988) **Training and Development -A Guide for Professionals**. Commerce Clearing House. Inc .

Saliha, Chelli, & Warda, Khouni (2009) The Competency- Based Approach in High Education. Mohamed Kheider University of Biskra**, Journal of Humanities and Social Sciences**, Special Issue: Forum configuration competencies in education, (105-91).

Sarchami.R. (2011) Medical education administration in Iran: Competencies Medical and Defects. **South East Asian Journal of Education**, 5(1), (32-38).

Shahmandi.E. (2011) Competencie, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University, **International Journal of Business Administration**, 2(1), p (44-53).

Shin,J. Taylor,S. & Seo,M. (2012) Resources for Change: The Relationship of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change, **Academy of Management Journal / University of Maryland, College Park**, 55(3), p(727-748).

Shoham,S. & Perry,M. (2009) Knowledge management as a mechanism for technological and organizational change management in Israeli Universities**, High Education in Israel**, 57, p(227-246).

Torraco, R. Hoover, R. & Knippelmeyer, S. (2005) **Organization Development and Change in Universities,** University of Nebraska.

Turnbull, S. & Edwards, G. (2005) Leadership development for organizational change in a "New York university**, www.eric.ed.gov**. paper, p(109-116).

Thomas, S. (2008). Leading for quality: questions about quality and leadership in Australia. **Journal of Education**, 112 (2), p(244-267).

Warshauer, S. (1988) **Inside Training and Development: Creating Effective Programs,** University Associates, Inc.

الملحقات

ملحق رقم (1): مجتمع الدراسة

الرقم	الجامعات الرسمية	رئيس جامعة	نائب/ مساعد رئيس	عميد	نائب/ مساعد عميد	رئيس قسم
1	الجامعة الأردنية	1	5	28	34	88
2	جامعة اليرموك	1	3	15	25	54
3	جامعة مؤتة	1	3	16	24	53
4	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	1	5	16	25	51
5	الجامعة الهاشمية	1	3	15	25	44
6	جامعة آل البيت	1	3	17	23	20
7	جامعة البلقاء التطبيقية	1	4	26	52	62
8	جامعة الحسين بن طلال	1	1	12	12	27
9	جامعة الطفيلة التقنية	1	2	8	15	15
10	الجامعة الألمانية الأردنية	1	3	6	8	22
		10	**32**	**159**	**243**	**436**

الرقم	الجامعات الخاصة	رئيس جامعة	نائب/ مساعد رئيس	عميد	نائب/ مساعد عميد	رئيس قسم
1	جامعة عمان العربية	1	3	7	8	17
2	جامعة الشرق الأوسط	1	4	10	12	16
3	جامعة جدارا	1	2	8	8	31
4	جامعة عمان الأهلية الخاصة	1	2	10	12	26
5	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	1	1	11	13	36
6	جامعة فيلادلفيا الخاصة	1	3	11	13	32
7	جامعة الإسراء	1	3	10	12	14
8	جامعة البتراء الخاصة	1	3	8	11	27
9	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	1	2	7	8	22
10	جامعة الزرقاء	1	3	12	15	19
11	جامعة اربد الأهلية الخاصة	1	3	8	11	17
12	جامعة جرش	1	3	12	15	26
13	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	1	2	7	9	11
14	الأكاديمية الأردنية للموسيقى	1	1	1	1	1
15	كلية الأردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي	1	1	1	1	1
16	معهد البحر الأحمر للفنون السينمائية	1	1	1	1	1
17	الجامعة الأمريكية في مأدبا	1	3	4	4	5
18	جامعة عجلون الوطنية الخاصة	1	2	4	4	6
19	جامعة العلوم المالية والمصرفية	1	2	9	12	18
المجمـــــوع = 701		**19**	**44**	**141**	**171**	**326**

الرقم	مجموع أفراد مجتمع الدراسة	رئيس جامعة	نائب/ مساعد رئيس جامعة	عميد	نائب/ مساعد عميد	رئيس قسم
29	**1581**	**29**	**76**	**300**	**414**	**762**

ملحق رقم (2)

مواقع الجامعات الأردنية الإلكترونية (الرسميّة والخاصة) من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

الرقم	الجامعة	الموقع الإلكتروني
1	الجامعة الأردنية	www.ju.edu.jo
2	جامعة اليرموك	www.yu.edu.jo
3	جامعة مؤتة	www.mutah.edu.jo
4	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	www.just.edu.jo
5	الجامعة الهاشمية	www.hu.edu.jo
6	جامعة آل البيت	www.aabu.edu.jo
7	جامعة البلقاء التطبيقية	www.bau.edu.jo
8	جامعة الحسين بن طلال	www.ahu.edu.jo
9	جامعة الطفيلة التقنية	www.ttu.edu.jo
10	الجامعة الألمانية الأردنية	www.gju.edu.jo

الرقم	الجامعة	الموقع الإلكتروني
1	جامعة عمان العربية	www.aau.edu.jo
2	جامعة الشرق الأوسط	www.meu.edu.jo
3	جامعة جدارا	www.jadara.edu.jo
4	جامعة عمان الأهلية الخاصة	www.ammanu.edu.jo
5	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	www.asu.edu.jo
6	جامعة فيلادلفيا الخاصة	www.philadelphia.edu.jo
7	جامعة الإسراء	www.isra.edu.jo
8	جامعة البتراء الخاصة	www.uop.edu.jo
9	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	www.alzaytoonah.edu.jo
10	جامعة الزرقاء	www.zu.edu.jo
11	جامعة اربد الأهلية الخاصة	www.inu.edu.jo
12	جامعة جرش	www.jpu.edu.jo
13	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	www.psut.edu.jo
14	الأكاديمية الأردنية للموسيقى	www.jam.edu.jo
15	كلية الأردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي	w.jau.edu.jo
16	معهد البحر الأحمر للفنون السينمائية	www.rsica.edu.jo
17	الجامعة الأمريكية في مأدبا	www.aum.edu.jo
18	جامعة عجلون الوطنية الخاصة	www.anpu.edu.jo
19	جامعة العلوم المالية والمصرفية	www.ubfs.edu.jo

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور.......................... المحترم

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، وهذه الاستبانة ستطبق على الإداريين الأكاديميين؛ للتعرف على واقع ما يمتلكه الإداريون الأكاديميون من كفايات إدارية في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، من أجل اقتراح برنامج تدريبي لتنمية كفاياتهم الإدارية.

ونظرا لما نعهده فيكم من سمعة علمية طيبة، وخبرة ومعرفة في هذا المجال، نضع بين أيديكم فقرات الاستبانة المقترحة، فأرجو التكرم بالنظر في صدق محتوى هذه الاستبانة، وذلك من خلال إبداء رأيكم فيها من حيث:

- درجة تناغم فقراتها مع المجال المعني، ودرجة ملاءمتها للدراسة.
- وضوح الفقرات.
- صحة الصياغة اللغوية.
- أية إضافات أو/ وتعديلات مقترحة تجدونها مناسبة وضرورية لاستكمال الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

الباحثة: فاطمة أبو عليان

الجامعة االأردنية

المحور الأول : واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية

الفقرة		التناغم مع المحور	وضوح الفقرة	الصياغة اللغوية	التعديلات التي تراها مناسبة
أولا: التغيير المتعلق بالأهداف					
1	تلجأ الإدارة بالجامعة للتغيير بهدف زيادة الإنتاجية في العمل.				
2	تلجأ الإدارة بالجامعة للتغيير بهدف تحقيق المواءمة المطلوبة مع متطلبات البيئة الخارجية.				
3	تسهم إدارة الجامعة في تحديد أهداف المجتمع التربوية لاقتراح الآليات المناسبة لإجراء التغيير.				
4	تنفذ الجامعة برامج التغيير في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة منها.				
5	تسهم الجامعة في رسم الأهداف التي من شأنها طي آليات العمل وإجراءاته في الجامعة التي أعمل بها.				
6	تسعى إدارة الجامعة للتغيير بهدف إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل.				
7	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير لتنمية القدرات على الإبداع والابتكار.				
8	تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة تحدد الأهداف.				
ثانيا: التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي					
9	أشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعات الأردنية.				
10	أعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية، وتقنيات التعليم.				
11	أسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.				
12	أمتلك خططا بديلة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة.				
13	أسعى إلى تغيير خططي وفقا لحاجات الطلبة .				
14	أبحث دوما عن أفكار تجديدية وأتبنى الملائم منها.				
15	أشارك في توجيه أهداف النظام التربوي بما يتواءم ومتطلبات التنمية الاقتصادية.				
16	أتعامل مع ضغوطات العمل الجديدة القادمة مع التغيير.				
17	أعتمد على المؤسسية في إدارة الجامعة للمساهمة في قبول التغيير.				
18	أسعى إلى تعزيز التوجه نحو اللامركزية في إدارة التغيير في المؤسسة التربوية التي أعمل فيها.				
19	أنمي مبادئ التغيير من أجل التطوير والتجديد لدى جميع العاملين في الجامعة التي أعمل بها.				
20	أوظف البحث العلمي في إجراء التغيير المنشود في الجامعة التي أعمل بها.				
21	أرحب بعمليات التغيير ، لأنها توفر لي فرصة تعلم مهارات جديدة واكتساب معارف.				

ثالثا: التغيير فيما يتعلق بالطالب					
22	أحرص على توفير مصادر التعليم المختلفة للطلاب.				
23	أقدم الدعم اللازم للطلبة الموهوبين.				
24	أعمل على دعم التوجه نحو تدريب الطالب على تحمل المسؤولية.				
25	أهتم بتدريب الطلبة على أساليب تنمية التفكير الإبداعي.				
26	أعطي فرصة للطالب بإبداء رأيه والمناقشة بحرية.				
27	أحرص على تكوين شخصية ثقافية علمية للطالب.				
رابعا: التغيير المتعلق بسياسات الجامعة					
28	تراعي الجامعة حاجات وتطلعات المجتمع الأردني في إحداث التغيير المطلوب.				
29	تمتلك الإدارة التربوية العليا في الجامعة الثقة بقدرتها على إنجاز عملية التغيير بنجاح.				
30	تمتلك الجامعة تطورا في نوعية الخدمات التي تقدمها القيادات الإدارية وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في الجامعات.				
31	تتناسب الرواتب والمكافآت بالجامعة مع المهارات، والمعارف وكمية العمل المنجز ونوعيته.				
32	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة .				
33	تعمل الجامعة على تحفيز الأفراد وإلهامهم على تبني الرؤية المقترحة منها.				
34	تتناغم إدارة الجامعة في إعداد الخطط الاستراتيجية مع العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة.				
خامسا: هيكلة التغيير					
35	تدعم الجامعة مبادرات التجديد والتطوير.				
36	تستفيد الجامعة من خبرات العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير.				
37	تعمل الجامعة على حل مشكلات مقاومة التغيير.				
38	تقوم الجامعة ببناء فرق تتبنى التغيير وتقوده.				
39	تعزز الجامعة روح الثقة والالتزام بالتغيير.				
40	تعمل الجامعة على تحديد مواقع دعم التغيير.				
41	تعمل الجامعة على تعرف عناصر ومقاومة التغيير.				
42	تمتلك الجامعة القدرة على الإقناع حول حتمية التغيير.				

المحور الثاني: درجة توافر الكفاية لدى الإداري الأكاديمي.

أولا: مجال التخطيط					
1	أراعي السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة.				
2	أحدد المهام الوظيفية لفريق العمل.				
3	أوازن بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.				
4	أراعي الإمكانات المادية والبشرية عند التخطيط.				
5	أراعي أن يكون التخطيط مبني على التجديد والتطوير المستمرين.				
6	أحدد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية عند التخطيط.				
ثانيا: مجال اتخاذ القرارات					
7	أستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.				
8	أعتمد الأهداف التربوية في عملية اتخاذ القرار.				
9	أستفيد من خبرة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.				
10	أستبعد المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية				
11	أتخذ القرارات في الوقت المناسب.				
ثالثا: مجال التكنولوجيا					
12	أعمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.				
13	أطور آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.				
14	أوظف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.				
15	أمتلك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.				
16	أعمل على الاتصال إلكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته.				
رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية					
17	أستخدم استراتيجيات تحفيز العاملين.				
18	أوزع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.				
19	أستثمر الإمكانات البشرية بفاعلية.				
20	أعد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.				
21	أمتلك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.				
22	أفوض الصلاحيات للعاملين.				
23	أمتلك مهارات إدارة الصراع.				

خامسا: مجال الكفايات الإدارية والفنية					
24	أشخص المشكلات الإدارية بفاعلية.				
25	أمتلك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.				
26	أحدد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.				
27	أستخدم الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.				
28	أترجم السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.				
سادسا: مجال التقويم					
29	أحدد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين.				
30	أستفيد من أخطاء العاملين لتطوير العمل الإداري.				
31	أعمل على تطوير العاملين وفقا لتقييمهم.				
32	أوجه العاملين معي نحو التقييم الذاتي.				
33	أوظف نتاجات التقويم في تطوير العمل.				
34	أطبق الموضوعية في تقويم أداء العاملين.				

الباحثة

فاطمة أبو عليان

أشكر لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (4)

محكمو أداة الدراسة

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د. أنمار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
أ.د. راتب السعود	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
أ.د. سلامة طناش	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ د. صالح عبابنة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. محمد أبو يمن العمري	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
أ.د. هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
د.عدنان العابد	مناهج وتدريس	الجامعة الأردنية
د.عدنان الدولات	مناهج وتدريس	الجامعة الأردنية
د.محمد القضاة	الإدارة التربوية والأصول	الجامعة الأردنية
د.هاني وشاح	مناهج وتدريس	الجامعة الأردنية
د. فريال أبو عواد	علم نفس تربوي	الجامعة الأردنية
د.عبد السلام العديلي	مناهج وتدريس	جامعة آل البيت
د. تيسير الخوالدة	أصول التربية	جامعة آل البيت

ملحق رقم (5)

الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة الدكتور...................................... المحترم

تحية طيبة وبعد...

فهذه دراسة تقوم بها الباحثة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربويّة في الجامعة الأردنيّة. وعنوانها **"برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة في ضوء متطلبات إدارة التغيير"**.

وتهدف هذه الدراسة تعرف واقع تطبيق إدارة التغيير في الجامعات الأردنية، ودرجة امتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية اللازمة لهم لممارسة عملهم الإداري في الجامعات الأردنية. وقد صممت هذه الاستبانة التي بين يديك لتحقيق غرض هذه الدراسة، وهي تتكون من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يشتمل على معلومات عن المتغيرات النوعية في الدراسة، والجزء الثاني أداة لقياس واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية، والجزء الثالث أداة لقياس درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداري الأكاديمي .

أرجو التَّكرم بالاطلاع على محوريِّ الاستبانة، والإجابة على الفقراتِ جميعها بدقةٍ وموضوعيةٍ، علماً بأن إجابتكم على فقرات الاستبانة، ستشكّلُ مساهمةً فاعلةً لإنجاح هذهِ الدِّراسةِ، وأنَّ البياناتِ سوفَ تُعامَلُ بسريَّةٍ تامَّةٍ، ولنْ تُستخدم إلّا لغاياتِ البحثِ العلميِّ فقط.

شاكرينَ لكم حُسنَ تعاونِكم

وتفضَّلوا بقبولِ فائق التقديرِ والاحترامِ.

الباحثة: فاطمة سميح أبو عليان

الجامعة الأردنيّة

<u>الجزء الأول: معلومات عن المتغيرات النوعية</u>

- **طبيعة الجامعة :** رسمية ☐ خاصة ☐
- **طبيعة العمل:** رئيس جامعة ☐ نائب/ مساعد رئيس جامعة ☐
  عميد كلية ☐ نائب/ مساعد عميد ☐
  رئيس قسم ☐

<u>التعليمات:</u>

بين يديك قائمة بعبارات الاستبانة، والمرجو منك وضع علامة (**×**) في المربع المناسب لكل عبارة، وفقاً للمقياس التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

مثال توضيحي:

	العبارة	درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	المحور الأول: واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية					
1	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير بهدف زيادة الإنتاجية في العمل.		×			
2	تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لرسم الأهداف.	×				

العبارة		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
		درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية				
المحور الأول: واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية						
أولا:إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف						
1	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير بهدف زيادة الإنتاجية في العمل.					
2	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير لتحقيق المواءمة المطلوبة مع متطلبات البيئة الخارجية.					
3	تنفذ الجامعة برامج التغيير في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة منها.					
4	تسعى إدارة الجامعة للتغيير بهدف إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل.					
5	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير لتنمية قدرات العاملين فيها على الإبداع .					
6	تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لرسم الأهداف.					
ثانيا: التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي . يقوم الإداري الأكاديمي في الجامعة بالتالي :						
7	المشاركة في (صناعة / اتخاذ القرارات)الخاصة بالجامعة التي يعمل بها.					
8	العمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.					
9	السعى لأن تكون المعلومات متوفرة عن البيئة (الداخلية والخارجية) للجامعة.					
10	امتلاك خططا بديلة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة.					
11	التعامل مع ضغوطات العمل الجديدة القادمة مع التغيير.					
12	اعتماد المؤسسية في إدارة الجامعة للمساهمة في قبول التغيير.					
13	السعي للتوجه نحو اللامركزية في إدارة التغيير في الجامعة التي أعمل فيها.					
14	توجيه البحث العلمي في إجراء التغيير المنشود في الجامعة التي أعمل بها.					
15	الترحيب بعمليات التغيير التي توفر للعاملين فرصة تعلم مهارات جديدة .					

العبارة		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
		درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية				
ثالثا: التغيير المتعلق بالطلبة : يقوم الإداري الأكاديمي في الجامعة بالتالي:						
16	الحرص على توفير مصادر التعلم المتعددة للطلبة.					
17	تقديم الدعم اللازم للطلبة الموهوبين.					
18	العمل على دعم التوجه نحو تدريب الطلبة على تحمل المسؤولية.					
19	الاهتمام بتدريب الطلبة على أساليب تنمية التفكير الإبداعي.					
20	الحرص على تكوين شخصية ثقافية للطلبة.					

رابعا: **التغيير المتعلق بسياسات الجامعة**						
21	تراعي الجامعة حاجات المجتمع الأردني في إحداث التغيير المطلوب.					
22	تطور الجامعة نوعية الخدمات التي تقدمها القيادات الإدارية وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في الجامعات.					
23	تتناسب رواتب الجامعة ومكافآتها مع (كمية العمل المنجز ونوعيته).					
24	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة .					
25	تتيح الجامعة الفرصة للعاملين فيها للمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المشتركة.					
خامسا: هيكلة التغيير						
26	تدعم الجامعة مبادرات التجديد.					
27	تستفيد الجامعة من خبرات العاملين أثناء تنفيذ التغيير.					
28	تحرص الجامعة على التعامل مع مشكلات مقاومة التغيير.					
29	تطور الجامعة فرقا تتبنى التغيير.					
30	تعزز الجامعة روح الثقة بالتغيير.					
31	تعمل الجامعة على تعرف أسباب مقاومة التغيير.					
32	تمتلك الجامعة المقدرة على الإقناع بضرورة التغيير.					

	العبارة	درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداري الأكاديمي في الجامعات الأردنية				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المحور الثاني: درجة توافر الكفاية لدى الإداري الأكاديمي. **يقوم الإداري الأكاديمي في الجامعة بالتالي: أولا: مجال التخطيط**						
1	مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة.					
2	تحديد المهام الوظيفية لفريق العمل.					
3	الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.					
4	مراعاة أن يكون التخطيط مبنيا على التجديد المستمر.					
ثانيا: مجال اتخاذ القرارات						
5	دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.					
6	الاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.					
7	تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
8	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					

ثالثا: مجال التكنولوجيا						
9	العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.					
10	تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر					
11	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية					
12	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.					
13	الاتصال إلكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل .					
14	متابعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها					
15	امتلاك مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.					
رابعا: مجال إدارة الموارد البشرية						
16	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.					
17	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.					
18	استثمار الإمكانات البشرية بفاعلية.					
19	إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.					
20	امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف .					
21	تفويض الصلاحيات للعاملين.					
22	امتلاك مهارات إدارة الصراع.					
خامسا: مجال الكفايات الإدارية والفنية						
23	تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية.					
24	امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.					
25	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.					
26	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.					
27	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.					
سادسا: مجال التقييم						
28	تحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين.					
29	الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل الإداري.					
30	العمل على تطوير العاملين وفقا لنتائج تقييمهم.					
31	توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي.					
32	توظيف نتاجات تقييم العاملين في تطوير العمل.					

ملحق رقم (6)

البرنامج التدريبي المقترح بصورته الأولية

الأستاذ الدكتور.................................. المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف **اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الادارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، استكمالاً لمطلب الحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربوية من الجامعة الاردنية.

ونظراً لما يعرف عنكم من معرفة علمية متميزة وخبرة في مجال التعليم والعمل الجامعي، فان الباحثة تأمل أن ينال هذا البرنامج (المرفق) جل اهتمامكم، وبيان وجهة نظركم وتقدير أهمية كل فقرة من فقراته بوضع إشارة (x) في المكان المخصص، علما بأن جميع الملاحظات الواردة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن الاستجابة والتعاون

الباحثة

فاطمة أبوعليان

مكون البرنامج	فقرات التقويم	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
الأهداف	1- وضوح الأهداف العامة المقدمة للبرنامج. 2- قابلية الأهداف للتحقيق. 3- تنوع الأهداف. 4- وضوح الأهداف الخاصة بكل فقرة.					
محتوى البرنامج	1. انسجام المحتوى مع الأهداف. 2. توافق المحتوى مع طبيعة عمل المدربين. 3. تكامل المحتوى.					
الأساليب والانشطة	1- تنوع الأساليب و الأنشطة المقدمة. 2- مناسبة الأساليب لموضوع البرنامج. 3- انسجام الأساليب والأنشطة مع الأهداف. 4- الأنشطة والأساليب المقدمة تحقق هدف البرنامج.					
مدة البرنامج	1- كفاية عدد الساعات التدريبية المقدمة لتحقيق أهداف البرنامج. 2- توزيع الساعات التدريبية على الموضوعات الفرعية.					
التقويم	1- انسجام أدوات التقويم مع أهداف البرنامج. 2- يحرص البرنامج على تقديم التغذية الراجعة للمدربين. 3- تنوع أدوات التقويم المقترحة لتقويم فقرات البرنامج.					

البرنامج التدريبي المقترح

المجال : الكفايات الإدارية والفنية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
ترجمة السياسات التربوية إلى واقع ملموس	- أن يترجم المتدربون السياسات التربوية إلى واقع ملموس.	- عرض مفهوم السياسات التربوية. - يلاحظ المدرب المتدربين الذين لا يستطيعون ترجمة السياسات التربوية إلى واقع ملموس. - يركز المدرب على مراعاة المتدربين لحاجات المجتمع عند وضع السياسة. - الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والمستجدات في المجتمع.	- الحوار والمناقشة - استخدام جهاز العرض	- ملاحظة المدرب للمتدربين من خلال صحيفة التقويم المحددة للنشاط. -يلاحظ المدرب درجة فاعلية الخطة. - يلاحظ أثر التوجيه والإرشاد على سير عمل المتدربين .	3	60

المجال : الكفايات الإدارية والفنية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة	أن يمتلك المتدرب المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.	- يلاحظ المدرب المتدربين الذين لا يمتلكون المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات عملهم. - يعمل المدرب على امتلاك المتدربين رؤية واضحة لمجالات عملهم. - يوجه المدرب المتدربين المعنيين.	- العصف الذهني. - الشفافيات	- ملاحظة المدرب لعمل المتدربين . - من خلال ورقة العمل المحددة للنشاط.	3	60

المجال: التقييم.

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	**الكلفة**
العمل على تطوير العاملين وفقاً لنتائج تقييمهم.	-أن يتعرف المتدرب على كيفية الاستفادة من نتائج التقييم. - أن يوظف المتدرب الأنواع المختلفة من وسائل التقييم في عملية التقييم.	- توزيع نشرة على المتدربين، تتضمن وسائل التقييم المستخدمة مثل: الاختبارات النظرية ، الاختبارات العلمية. - قياس الميول و الاتجاهات. - توزيع نشرة على المتدربين تتضمن أهمية تنويع استخدام وسائل التقييم في تطوير أنفسهم.	- التدريب الذاتي - استخدام أجهزة الحاسب الآلي	ملاحظة درجة توظيف المتدربين لنتائج التقييم المختلفة في عملية تطوير أنفسهم. توزيع نماذج للتقييم على المتدربين	ساعتان	30

مجال الكفاية : التقييم

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب و الوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي .	- أن يتعرف المتدرب على مفهوم التقييم الذاتي . أن يحدد المتدرب المواقف التي يمكن أن يوظف ويستخدم فيها كل نوع من أنواع التقييم. أن يوظف المتدرب أسلوب التقييم الذاتي.	- مناقشة أنواع التقييم التي يمكن توظيفها في التقييم الذاتي . - مناقشة خصائص كل نوع من أنواع التقييم مع المتدرب، من حيث فوائده، وعيوبه، ومجالات استخدامه، وكيفية تفعيله.	- التطبيقات العملية. - أجهزة الحاسب الآلي.	- ملاحظة درجة معرفة المتدرب بأنواع التقييم المختلفة. ملاحظة درجة توظيف المتدربين التقييم الذاتي في عملية التدريب .	3	60

مجال الكفاية : التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
امتلاك مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم	- أن يتعرف المتدرب على مفهوم القياس والتقويم. - أن يحدد المتدرب المواقف التي يمكن أن يوظف ويستخدم فيها كل نوع من القياس والتقويم. - أن يذكر المتدرب مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.	- مناقشة مفهوم القياس والتقويم . - مناقشة خصائص كل من القياس والتقويم مع المتدرب. - جمع المعلومات المناسبة للموضوع قبل اختيار نوع التقييم.	-التدريبات الإدارية. - جهاز العرض.	- ملاحظة درجة معرفة المتدرب لمفهوم القياس و التقويم. - ملاحظة درجة معرفة المتدرب مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.	3	60

مجال الكفاية : التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
تطوير آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا العصر	- أن يتعرف المتدرب على التكنولوجيا الحديثة. - أن يحدد المتدرب آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا العصر.	- توضيح أهمية توظيف تكنولوجيا العصر في العمل. - تضمين استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة في خطط التحضير اليومية للتدريب. - توضيح أهمية قبول التغييرات في أساليب العمل الجديدة.	- عقد ورشات عمل في كيفية توظيف تكنولوجيا العصر في العمل. - أجهزة الحاسب الآلي.	ملاحظة درجة توظيف المتدرب التكنولوجيا الحديثة في الإدارة. ملاحظة درجة قبول المتدربين لمبادرات التجديد والتغيير في أسلوب العمل.	4	60

مجال الكفاية : التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
الاتصال إلكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل	- أن يوظف المتدرب الاتصال الإلكتروني مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل.	- توضيح أهمية الاتصال إلكترونيا. - توضيح الأنواع المختلفة من الاتصال إلكترونيا التي يمكن توظيفها في العمل. - توزيع نشرات تدريبية تتضمن الأنواع المختلفة من الاتصال إلكترونيا من حيث خصائصها ومميزاتها وطرق توظيفها في العمل.	- التطبيقات العملية - أقراص CD	ملاحظة درجة تطبيق الاتصال إلكترونيا. القيام بالتطبيق العملي على ذلك	4	60

مجال الكفاية: التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	- أن يتعرف المتدرب مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة - أن يوظف المتدرب مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا.	تعريف المتدربين بمكونات جهاز الحاسوب المادية. - توضيح عمل كل مكون من مكونات الحاسوب وعمل كل مكون ودوره في جهاز الحاسوب. .	- التطبيقات العملية. - أجهزة الحاسب الآلي.	ملاحظة امتلاك المتدربين مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة - إعداد مشروع مصغر باستخدام التكنولوجيا .	6	90

مجال الكفاية: التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.	- أن يتعرف المتدرب إلى أهمية الحاسوب في الحياة العملية. - أن يتبنى المتدرب مهمة نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.	- توضيح أهمية الحاسوب في الحياة العملية. - تدريب المتدربين على كيفية نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.	- الأسئلة والنقاش المفتوح. - جهاز العرض.	ملاحظة امتلاك المتدرب للثقافة الحاسوبية. توجية الأسئلة عن كيفية توظيف الحاسوب في الجامعة .	4	60

مجال الكفاية: التخطيط

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
- مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة .	- رفع كفاية المتدربين في مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة - أن يمتلك المتدرب خططا بديلة لمواقف طارئة. - أن يشارك المتدرب في إعداد الخطط الإستراتيجية للجامعة.	- تعريف المتدرب بأهمية التخطيط . - تعريف المتدرب بعناصر الخطة التدريبية. - توضيح مفهوم الخطة الإستراتيجية.	- التقارير والبحوث. - الحوار والمناقشة. - الشفافيات.	- يعد المتدرب خططاً مراعياً فيها السياسة التربوية.	6	120

مجال الكفاية : التخطيط

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب و الوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
مراعاة أن يكون التخطيط مبنياً على التجديد المستمر.	- أن يتعرف المتدرب على خصائص التخطيط. - أن يراعي المتدرب التجديد والتغيير المستمر أثناء إعداد الخطط. .	- تعريف المتدرب بأهمية التخطيط . - تعريف المتدرب بانواع التخطيط. - تزويد المتدربين بهذه النماذج وتعريفهم كيفية مراعاة التجديد والتطوير في الخطة.	- التطبيقات العملية. - أقراص CD	- تقديم نماذج من خطط مختلفة والطلب من المتدربين أن يقارنوا بينها.	4	60

مجال الكفاية : التخطيط

الكفاية	*الأهداف الخاصة*	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.	- أن يتعرف المتدرب كيفية الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة. - يدرك المتدرب ضرورة الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة أثناء القيام بعمليات التغيير الجديدة. - يعي المتدرب أن من أهم أسباب مقاومة العاملين لعمليات التغيير عدم مراعاة حاجاتهم وأهدافهم الخاصة.	- تعريف المدربين بوسائل تحديد احتياجات المتدربين مثل نتائج الاستبانات – الإعلان عن الحاجة من قبل المتدرب نفسه . - تعريف المتدرب كيفية الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.	- أسلوب الاستقصاء الجماعي. - الأسئلة والنقاش المفتوح. - أفلام الفيديو التدريبية.	- بناء خطة يوازن فيها المتدرب بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.	4	80

مجال الكفاية : اتخاذ القرارات

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	- أن يتعرف المتدرب على أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	- تعريف المتدربين بمفهوم اتخاذ القرار . - عرض نماذج من المشاريع التي تحتاج إلى اتخاذ قرار مناسب بشانها.	- العصف الذهني. - جهاز العرض.	- ملاحظة درجة اتخاذ المتدربين القرار في الوقت المناسب من خلال عرض قضية معينة.	6	120

مجال الكفاية : اتخاذ القرارات

الكفاية	*الأهداف الخاصة*	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية	- أن يتعرف المتدرب على مفهوم المحسوبية. أن يدرك المتدرب أهمية تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	- تعريف المتدربين بمفهوم المحسوبية - عرض نماذج من تجارب يعرفها المتدربين اعتمد فيها المحسوبية عند اتخاذ القرار.	- العصف الذهني. - أفلام الفيديية التدريبية.	ملاحظة الآثار المترتبة على المحسوبية في اتخاذ القرار.	3	60

مجال الكفاية : اتخاذ القرارات

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.	- أن يتعرف المتدرب البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.	- تعريف المتدربين أهمية توافرالبدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار. - عرض نماذج من من تجارب المتدربين أعتمدت البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.	- الحوار والمناقشة. - جهاز العرض.	ملاحظة البدائل التي تطرح من قبل المتدربين قبل اتخاذ القرار. وضع المتدرب في مواقف تتطلب اتخاذ القرار.	3	60

مجال الكفاية :إدارة الموارد البشرية

المحتوى	*الأهداف الخاصة*	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة .	- أن يتعرف المتدرب على توصيف المهام المطلوبة. - أن يتعرف المتدرب على عناصر وصف المهام. .	- تعريف المتدرب بأهمية توصيف المهام. - تعريف المتدرب بعناصر وصف المهام. - تزويد المتدربين بنماذج تعرفهم كيفية القيام بعملية توصيف المهام.	- التدريبات الإدارية. - أجهزة الحاسب الآلي.	- ملاحظة درجة مقدرة المتدربين على توصيف المهام المطلوبة من خلال أمثلة معطاة. - تنفيذ توصيف المهام أمام المتدربين.	6	90

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	*الأهداف الخاصة*	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم	أن يتعرف المتدرب على كيفية توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.	- تعريف المتدربين بوسائل توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم من خلال: الاختبارات/المقابلة/الخبرة - توضيح خصائص ومزايا كل وظيفه من الوظائف .	- التدريب الذاتي. - جهاز العرض.	تطبيق كفاية توزيع المهام في العملمن خلال مثال نظري.	6	90

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.	- أن يتعرف المتدرب على كيفية إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين. - أن يتعرف على خصائص كل وسيلة من وسائل تحديد احتياجات المتدربين. - أن ينفذ البرامج المعدة في الوقت المناسب.	- تعريف المتدربين بوسائل تحديد احتياجات التدريب مثل نتائج:الاستبانة/ الملاحظات. - توضيح مزايا وعيوب كل وسيلة وكيفية توظيفها في تحديد احتياجات التدريب. - أهمية البرامج التدريبية وكيفية إعدادها.	- التدريب الذاتي. - التطبيقات العملية. - جهاز العرض.	- تكليف المتدربين إعداد برنامج تدريبي مصغر لموضوع ما.	6	120

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
استثمار الإمكانات البشرية بفاعلية .	- أن يدرك المتدرب أهمية استثمار الإمكانات البشرية بفاعلية. -أن يمتلك المتدرب مهارات التعامل مع ضغوطات العمل.	- توضيح مفهوم استثمار الإمكانات البشرية –عقد ورشات عمل في كيفية توظيف واستثمار الإمكانات البشرية بفاعلية وكيفية التعامل مع الضغوطات أثناء العمل.	- التقارير والبحوث. - الحوار والمناقشة. - جهاز العرض.	- ملاحظة درجة توظيف استثمار الإمكانات البشرية من قبل المتدربين.	6	120

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

المحتوى	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
امتلاك مهارات إدارة الصراع.	- ان يمتلك المتدرب مهارات إدارة الصراع في العمل.	- تعرف المتدربين بمفهوم إدارة الصراع. - توضيح طرق إدارة الصراع. - توضيح ميزات وعيوب الصراع.	- أسلوب الاستقصاء الجماعي. - الحوار والمناقشة. -الشفافيات.	ملاحظة درجة توظيف المدربين مهارات إدارة الصراع.	6	90

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

المحتوى	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
تفويض الصلاحيات للعاملين.	- ان يتعرف المتدرب على ضرورة تفويض الصلاحيات للعاملين.	- تعرف مفهوم تفويض الصلاحية للعاملين وميزاتها خلال توزيع نشرة تتضمن ذلك . .	- الحوار والمناقشة. جهاز العرض.	- ملاحظة درجة توظيف المتدربين لاستراتيجية تفويض الصلاحية للعاملين.	6	90

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المفردات	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة
- استخدام **استراتيجيات** تحفيز العاملين .	- ان يتعرف المتدرب على استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين. - أن يتضمن المتدرب في خططه استراتيجيات تحفيز العاملين. - أن يوظف المتدرب استراتيجيات تحفيز العاملين.	- تعرف المتدربين باستراتيجيات تحفيز العاملين وميزاتها خلال توزيع نشرة تتضمن ذلك. - توضيح كيفية تطبيق استراتيجيات تحفيز العاملين في عملية التدريب . .	- العمل بمجموعات. - ورشة عمل لكيفية استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين. - الشفافيات.	- ملاحظة درجة توظيف المتدربين لإستراتيجيات تحفيز العاملين من خلال موقف تدريبية.	6	90

ملحق رقم (7)

محكمو البرنامج التدريبي

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د. أنمار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
أ.د. راتب السعود	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
أ.د. هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ د.صالح عبابنة	فلسفة في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
د. سامي المحاسيس	خبير تدريب وجودة	وزارة التربية والتعليم
د. خالد السرحان	الإدارة وأصول التربوية	الجامعة الأردنية
د.محمد القضاة	الإدارة التربوية والأصول	الجامعة الأردنية
د. خلف علي الصقرات	مناهج وتدريس	جامعة مؤتة
د. حسن علي بني دومي	مناهج وتدريس	جامعة مؤتة
د. عبد الله عزام الجراح	مناهج وتدريس	جامعة مؤتة

ملحق رقم (8) البرنامج التدريبي المقترح بصورته النهائية

برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير

المجال : الكفايات الإدارية والفنية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	**عدد الساعات**	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
ترجمة السياسات التربوية إلى واقع ملموس	- أن يترجم المتدربون السياسات التربوية إلى واقع ملموس.	- عرض مفهوم السياسات التربوية. - يركز المدرب على مراعاة المتدربين لحاجات المجتمع عند وضع السياسة. يتناول المدرب المتغيرات والمستجدات في المجتمع.	- الحوار والمناقشة - استخدام جهاز العرض	- ملاحظة المدرب للمتدربين من خلال صحيفة التقويم المحددة للنشاط. -يلاحظ المدرب درجة فاعلية الخطة. - يلاحظ أثر التوجيه والإرشاد على سير عمل المتدربين .	3	60

المجال : الكفايات الإدارية والفنية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	**الكلفة الخاصة بعمل المدرب**
امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل.	أن يمتلك المتدرب المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل لمختلفة.	- يعمل المدرب على امتلاك المتدربين رؤية واضحة لمجالات عملهم. - يوجه المدرب المتدربين المعنيين.	العصف الذهني. الشفافيات.	ملاحظة المدرب لعمل المتدربين . من خلال ورقة العمل المخصصة.	3	60

المجال: التقييم.

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
العمل على تطوير العاملين وفقاً لنتائج تقييمهم.	-أن يتعرف المتدرب على كيفية الاستفادة من نتائج التقييم. - أن يوظف المتدرب الأنواع المختلفة من وسائل التقييم في عملية التقييم.	- توزيع نشرة على المتدربين، تتضمن وسائل التقييم المستخدمة مثل: الاختبارات النظرية ، الاختبارات العلمية. - قياس الميول و الاتجاهات. - توزيع نشرة على المتدربين تتضمن أهمية تنويع استخدام وسائل التقييم في تطوير أنفسهم.	- التدريب الذاتي - استخدام أجهزة الحاسب الآلي.	ملاحظة درجة توظيف المتدربين لنتائج التقييم المختلفة في عملية تطوير أنفسهم. توزيع نماذج للتقييم على المتدربين.	ساعتان	30

مجال الكفاية : التقييم

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب و الوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي .	- أن يتعرف المتدرب مفهوم التقييم الذاتي . - أن يحدد المتدرب المواقف التي يوظف ويستخدم فيها أنواع التقييم .	- أنواع التقييم التي يمكن توظيفها في التقييم الذاتي . - خصائص كل نوع من أنواع التقييم ، من حيث الفوائد، والعيوب، ومجالات الاستخدام، وكيفية تفعيله كل نوع.	- التطبيقات العملية. -المناقشة - أجهزة الحاسب الآلي.	- ملاحظة درجة معرفة المتدرب بأنواع التقييم المختلفة. ملاحظة درجة توظيف المتدربين التقييم الذاتي في عملية التدريب .	3	60

مجال الكفاية : التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
امتلاك مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم	- أن يتعرف المتدرب على مفهوم القياس والتقويم. - أن يحدد المتدرب المواقف التي يمكن أن يوظف ويستخدم فيها كل نوع من القياس والتقويم. - أن يذكر المتدرب مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.	- مفهوم القياس والتقويم . - خصائص كل من القياس والتقويم.. - المواقف التي يستخدم فيها القياس والتقييم. - مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقييم.	-التدريبات الإدارية. -المناقشة. - جهاز العرض.	- ملاحظة درجة معرفة المتدرب لمفهوم القياس و التقويم. - ملاحظة درجة معرفة المتدرب مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.	3	60

مجال الكفاية : التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
تطوير آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا العصر	- أن يتعرف المتدرب على التكنولوجيا الحديثة. - أن يحدد المتدرب آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا العصر.	-توظيف تكنولوجيا العصر في العمل. - تضمين استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة في خطط التحضير اليومية للتدريب. - أهمية قبول التغييرات في أساليب العمل الجديدة.	- عقد ورشات عمل خاصة بتوظيف تكنولوجيا العصر في العمل. - أجهزة الحاسب الآلي.	ملاحظة درجة توظيف المتدرب التكنولوجيا الحديثة في الإدارة. ملاحظة درجة قبول المتدربين لمبادرات التجديد والتغيير في أسلوب العمل.	4	60

مجال الكفاية : التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
الاتصال إلكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل	- أن يوظف المتدرب الاتصال الالكتروني مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل.	- أهمية الاتصال إلكترونيا. - الأنواع المختلفة من الاتصال إلكترونيا التي يمكن توظيفها في العمل. - توزيع نشرات تدريبية تتضمن الأنواع المختلفة من الاتصال إلكترونيا من حيث خصائصها ومميزاتها وطرق توظيفها في العمل.	- التطبيقات العملية -نشرات تدريبية لأنواع الاتصال الالكتروني. - أقراص CD	ملاحظة درجة تطبيق الاتصال إلكترونيا. القيام بالتطبيق العملي .	4	60

مجال الكفاية: التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	- أن يتعرف المتدرب مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة - أن يوظف المتدرب مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا.	مكونات جهاز الحاسوب المادية. - عمل كل مكون ودوره في جهاز الحاسوب. .	- التطبيقات العملية. -المناقشة. - أجهزة الحاسب الآلي.	ملاحظة امتلاك المتدربين مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة - إعداد مشروع مصغر باستخدام التكنولوجيا .	6	90

مجال الكفاية: التكنولوجيا

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.	- أن يتعرف المتدرب إلى أهمية الحاسوب في الحياة العملية. . - أن يتبنى المتدرب مهمة نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.	- أهمية الحاسوب في الحياة العملية. - آليات نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.	- الأسئلة والنقاش المفتوح. - جهاز العرض.	ملاحظة امتلاك المتدرب للثقافة الحاسوبية. توجية الأسئلة عن كيفية توظيف الحاسوب في الجامعة .	4	60

مجال الكفاية : التخطيط

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
- مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة .	- رفع كفاية المتدرب في مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة. - أن يمتلك المتدرب خططا بديلة لمواقف طارئة. - أن يشارك المتدرب في إعداد الخطط الإستراتيجية للجامعة.	- أهمية التخطيط . - عناصر الخطة التدريبية. - مفهوم الخطة الإستراتيجية.	- التقارير والبحوث. - الحوار والمناقشة. - الشفافيات.	- يعد المتدرب خططا مراعيا فيها السياسة التربوية.	6	120

مجال الكفاية : التخطيط

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب و الوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
مراعاة أن يكون التخطيط مبنياً على التجديد المستمر.	- أن يتعرف المتدرب على خصائص التخطيط. - أن يراعي المتدرب التجديد والتغيير المستمر أثناء إعداد الخطط..	- أنواع التخطيط. -خصائص التخطيط. -نماذج التجديد في إعداد الخطط..	- التطبيقات العملية. - أقراص CD	- تقديم نماذج من خطط مختلفة والطلب من المتدربين أن يقارنوا بينها.	4	60

مجال الكفاية : التخطيط

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.	- أن يتعرف المتدرب كيفية الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة. - يتعرف ضرورة الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة أثناء القيام بعمليات التغيير الجديدة. - يتوصل المتدرب أن من أهم أسباب مقاومة العاملين لعمليات التغيير عدم مراعاة حاجاتهم وأهدافهم الخاصة.	- وسائل تحديد احتياجات المتدربين . - الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.	- أسلوب الاستقصاء الجماعي. - الأسئلة والنقاش المفتوح. - أفلام الفيديو التدريبية.	- بناء خطة يوازن فيها المتدرب بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.	4	80

مجال الكفاية : اتخاذ القرارات

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	- أن يتعرف المتدرب على أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	- مفهوم اتخاذ القرار . - نماذج المشاريع التي تحتاج إلى اتخاذ قرار مناسب بشانها.	- العصف الذهني. - جهاز العرض.	- ملاحظة درجة اتخاذ المتدربين القرار في الوقت المناسب من خلال عرض قضية معينة.	6	120

مجال الكفاية : اتخاذ القرارات

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية	- أن يتعرف المتدرب على مفهوم المحسوبية. - أن يتعرف المتدرب أهمية تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	- مفهوم المحسوبية. - نماذج من تجارب يعرفها المتدربين اعتمد فيها المحسوبية عند اتخاذ القرار.	- العصف الذهني. - أفلام الفيديية التدريبية.	ملاحظة الآثار المترتبة على المحسوبية في اتخاذ القرار.	3	60

مجال الكفاية : اتخاذ القرارات

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.	- أن يتعرف المتدرب البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.	- أهمية توافرالبدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار. - نماذج لتجارب المتدربين اعتمدت البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.	- الحوار والمناقشة. - جهاز العرض.	ملاحظة البدائل التي تطرح من قبل المتدربين قبل اتخاذ القرار. وضع المتدرب في مواقف تتطلب اتخاذ القرار.	3	60

مجال الكفاية :إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة .	- أن يتعرف المتدرب على على توصيف المهام المطلوبة. - أن يتعرف المتدرب على عناصر وصف المهام. .	- أهمية توصيف المهام. - عناصر وصف المهام. - نماذج توصيف المهام.	- التدريبات الإدارية. - أجهزة الحاسب الآلي.	- ملاحظة درجة مقدرة المتدربين على توصيف المهام المطلوبة من خلال أمثلة معطاة. - تنفيذ توصيف المهام أمام المتدربين.	6	90

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم	أن يتعرف المتدرب على كيفية توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.	- وسائل توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم. - خصائص ومزايا كل وظيفه من الوظائف الإدارية والأكاديمية.	- التدريب الذاتي. - جهاز العرض.	تطبيق كفاية توزيع المهام في العملمن خلال مثال نظري.	6	90

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.	- أن يتعرف المتدرب على كيفية إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين. - أن يتعرف على خصائص كل وسيلة من وسائل تحديد احتياجات المتدربين. - أن ينفذ البرامج المعدة في الوقت المناسب.	- مراحل إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين. - مزايا وعيوب كل وسيلة وكيفية توظيفها في تحديد احتياجات التدريب. - أهمية البرامج التدريبية .	- التدريب الذاتي. - التطبيقات العملية. - جهاز العرض.	- تكليف المتدربين إعداد برنامج تدريبي مصغر لموضوع ما.	6	120

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
استثمار الإمكانات البشرية بفاعلية .	- أن يتعرف المتدرب أهمية استثمار الإمكانات البشرية بفاعلية. -أن يمتلك المتدرب مهارات التعامل مع ضغوطات العمل.	- مفهوم استثمار الإمكانات البشرية . - مهارات توظيف واستثمار الإمكانات البشرية بفاعلية وكيفية التعامل مع الضغوطات أثناء العمل. -أهمية استثمار الامكانات بفاعلية.	-- التقارير والبحوث. - الحوار والمناقشة. - جهاز العرض.	- ملاحظة درجة توظيف استثمار الإمكانات البشرية من قبل المتدربين.	6	120

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
امتلاك مهارات إدارة الصراع.	- ان يمتلك المتدرب مهارات إدارة الصراع في العمل.	- مفهوم إدارة الصراع. - طرق إدارة الصراع. - ميزات وعيوب الصراع.	- أسلوب الاستقصاء الجماعي. - الحوار والمناقشة. -الشفافيات.	ملاحظة درجة توظيف المدربين مهارات إدارة الصراع.	6	90

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
تفويض الصلاحيات للعاملين.	- ان يتعرف المتدرب على ضرورة تفويض الصلاحيات للعاملين.	- مفهوم تفويض الصلاحية للعاملين وميزاتها خلال توزيع نشرة تتضمن ذلك .	- الحوار والمناقشة. جهاز العرض.	- ملاحظة درجة توظيف المتدربين لاستراتيجية تفويض الصلاحية للعاملين.	6	90

مجال الكفاية : إدارة الموارد البشرية

الكفاية	الأهداف الخاصة	المحتوى	الأساليب والوسائل	التقويم	عدد الساعات	الكلفة الخاصة بعمل المدرب
- استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين .	- ان يتعرف المتدرب على استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين. - أن تتضمن الخطط استراتيجيات تحفيز العاملين وتوظيفها بفاعلية.	- استراتيجيات تحفيز العاملين وميزاتها خلال توزيع نشرة تتضمن ذلك. - استراتيجيات تحفيز العاملين في عملية التدريب . .	- العمل بمجموعات. - ورشة عمل لكيفية استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين. -الشفافيات.	- ملاحظة درجة توظيف المتدربين لإستراتيجيات تحفيز العاملين من خلال موقف تدريبية.	6	90

ملحق رقم(9)

كتب تسهيل المهمة

APROPOSED TRAINING PROGRAM TO ENHANCE ADMINISTRATIVE COMPETENCIES OF ACADEMIC ADMINISTRATORS AT THE JORDANIAN UNIVERSITIES IN LIGHT OF THE CHANGE ADMINISTRATION REQUIREMENTS

By
Fatima Sameeh Mohammad Abu Elayyan
Supervisor
Dr. Khaled Al Sirhan

ABSTRACT

This study aimed at constructing a proposed training program to enhance administrative competencies of academic administrators at the Jordanian universities in light of the change administration requirements. The study sample comprised (621) academic administrators working at various Jordanian universities for the academic year 2013-2014. To achieve her objectives, the researcher applied the developmental survey approach using a questionnaire. The inferential statistics such as mean, t-test, standard deviation, Scheffe test, Pearson correlation coefficient and One-Way Analysis of Variance ANOVA were used to analyze the data. The results indicated that the degree of applying change management policies by academic administrators was intermediate, and that the degree of administrative skills of university academic administrators was also intermediate. The results showed significant differences in the availability of administrative competencies (e.g., decision making, technology management, human recourses management) among academic administrators in Jordanian universities attributed to university type. The researcher found that governmental universities were better in terms of technology and human resources management, but private universities proved to be better in terms of decision making. With respect to nature of post, the study results indicated that a university president is more

professional than a deputy president or a dean. Furthermore, the researcher found significant differences in terms of change management due to university type and post type. On the one hand, governmental universities were better than private ones in terms of change management which is related to objectives and changing academic administrators' job while private universities did better with respect to university policies as well as restructuring change management. On the other hand, the study showed significant differences due to post type in favor of university president, deputy dean and chair of a department. Furthermore, the study indicated a positive coordinating relationship between change management and administrative competencies in almost all domains. Accordingly, the researcher recommended a training program to be conducted in order to develop the administrative skills of academic administrators in various Jordanian universities in the light of change management.